É POSSÍVEL SER 120% MOTIVADO?
O CASO DO MAGAZINE LUÍZA

Autores:

Profa. Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar; professora do IBMEC São Paulo; Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Endereço: Rua Apínagés, 1752, apto. 41. São Paulo (SP). E-mail: rouxcesar@uol.com.br.

Gabriel Guedes Pinto Teixeira, aluno da graduação em Administração; IBMEC São Paulo.

Marco Flávio Trajano Mattos, aluno da graduação em Administração; IBMEC São Paulo.

Renata Ometto Moreno, aluna da graduação em Administração; IBMEC São Paulo.

Resumo:

Este trabalho analisa a motivação dos vendedores do Magazine Luiza S.A., rede de varejo que atua na venda de eletrodomésticos, produtos para cama, mesa, banho, produtos de decoração, eletrônicos e informática, e que cresceu vertiginosamente nos últimos 10 anos, sendo qualificada como uma das melhores empresas para se trabalhar, em diversos levantamentos feitos pela Revista Exame. Aplicou-se um questionário tendo-se como base conceitual a teoria motivacional de Vroom, que considera a motivação para o trabalho enquanto um produto entre valência, instrumentalidade e expectativa do indivíduo; utilizou-se como amostra 74 funcionários de duas lojas situadas em Franca, interior de São Paulo (SP), local onde a empresa surgiu e, portanto, onde as lojas são mais antigas. Os resultados mostraram que os altos índices de motivação estavam muito associados à imagem da empresa na comunidade, ao bom clima reinante nas equipes de trabalho e aos benefícios concedidos pela empresa; entretanto, o que mais se destacou no estudo foi o baixo desnível encontrado entre o índice de aspiração (valência) e o nível percebido de atendimento das aspirações (instrumentalidade), o que não é uma situação comumente encontrada.

Palavras chave: motivação, teoria da expectância.

É possível ser 120% motivado? O caso do Magazine Luíza.

Introdução: O Magazine Luiza

"Comece fazendo o que é Necessário, depois o que é Possível, e de repente você estará fazendo o Impossível" (Luíza H. Trajano)

O Magazine Luiza, que há doze anos atrás era apenas uma pequena e obscura loja em uma cidade no interior de São Paulo, hoje é uma das maiores redes de varejo instaladas em cidades do interior, com produtos tão diversos quanto eletrodomésticos, rouparia (cama, mesa, banho), brinquedos, objetos de decoração, eletrônicos e informática, dentre outros. Destaca-se dos demais magazines do gênero face ao seu rápido crescimento e ao modelo de gestão adotado, em grande parte associado à pessoa da Superintendente Luiza H. Trajano que, com seu modelo de gestão, promoveu a otimização dos processos, da estrutura e incentivou a autonomia dos funcionários. Hoje o Magazine Luiza possui 178 lojas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul e Goiás, mais 36 lojas virtuais; possui mais de três milhões de clientes cadastrados (com baixo índice de inadimplência) e mantém uma equipe de cerca de 4.500 colaboradores. Considerada uma das cem melhores empresas para se trabalhar, O Magazine Luíza ocupa espaço na mídia sempre que o assunto motivação vem à tona. Estes aspectos foram o ponto de partida para o problema proposto no presente trabalho: identificar qual o grau de motivação dos vendedores do Magazine Luiza. Utilizou-se uma metodologia para aferição do grau de motivação que considera: a valência que os empregados atribuem aos fatores disponibilizados pelo Magazine Luíza e vistos pela empresa como associados à sua motivação (salário, prêmios, benefícios, etc..); a percepção que os funcionários têm da disponibilização destes fatores em seu ambiente de trabalho; o nível percentual de atingimento de metas no mês anterior à data da pesquisa. O estudo baseou-se na teoria de V. Vroom para motivação e utilizou uma abordagem quantitativa para coleta e análise de dados.

Algumas reflexões sobre a teoria motivacional

Há uma constante discussão, no meio acadêmico e organizacional, sobre a motivação dos trabalhadores; o assunto reveste-se de especial importância na última década quando acentua-se o discurso sobre pessoas enquanto fator de competitividade para as empresas.

O fato é que se discute o fenômeno da motivação desde os primórdios da teoria de administração, com os achados de Elton Mayo, e até hoje não se tem uma posição conclusiva ou excludente sobre o assunto. Diferentes correntes teóricas recortam parte do fenômeno para estudo e assim explicam parte da relação das pessoas com suas situações de trabalho. Há diferentes correntes filosóficas e conceituais dentro das abordagens propostas e todas são constantemente revistas à luz de novos arranjos organizacionais ou, mais recentemente, à luz da estonteante velocidade com que se processam as mudanças.

Dentro das abordagens clássicas, baseadas nas necessidades dos sujeitos enquanto fatores motivacionais, situam-se as teorias de Maslow e Herzberg, amplamente conhecidas no mundo organizacional. Maslow classifica as necessidades em dois grupos básicos: necessidades primárias (físicas ou sociais, consideradas praticamente universais porque associadas à manutenção da vida) e necessidades secundárias (mais fortemente condicionadas pela experiência do sujeito), que devem ser satisfeitas obedecendo esta hierarquia (Davis e Newstrom, 1992). Herzberg parte desta classificação e aponta que a questão não é satisfazer estas necessidades de forma hierarquizada, pois em seu ponto de vista o oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; do mesmo modo, o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim nenhuma insatisfação (Herzberg, In Coda e Bergamini, 1997). Comparando-se as duas posições, vê-se que Herzberg considera que hajam fatores de motivação e que estes estão relacionados às necessidades de reconhecimento, de realização, de possibilidades de crescimento e de reconhecimento, ou seja, o atendimento das necessidades de nível secundário proposto por Maslow é que poderia efetivamente levar à motivação do sujeito; o atendimento às demais necessidades apenas impediria sua desmotivação.

Outra linha de discussão sobre motivação é proposta por Archer (In Coda e Bergamini, 1997), que desloca a ênfase da discussão das necessidades para os fatores que satisfazem estas necessidades. Em sua teoria Archer destaca que é impossível a identificação das necessidades dos sujeitos pois estas são intrínsecas e, portanto, não diretamente observáveis, até porque as necessidades se apresentam de maneira combinada e torna-se difícil (ou impossível) tentar identificar qual delas mobiliza o sujeito em direção a um objetivo específico. Assim, o autor propõe a identificação de fatores (intrínsecos ou extrínsecos) que satisfazem o sujeito, diminuindo necessidades, ou contra satisfazem o sujeito, criando novas necessidades; desta forma a questão da motivação está firmemente ligada ao controle de fatores externos ao sujeito que o levem a se sentir satisfeito ou contra satisfeito (desafiado, porque em estado de desequilíbrio decorrente de necessidades emergentes).

Mas esta discussão da motivação atrelada a fatores externos ao sujeito é amplamente discutida por Bergamini (1998), que considera que o discurso da motivação seja freqüentemente banalizado, vez que a motivação é apontada como causa exclusiva de fracasso ou sucesso das organizações. A autora discute que não se pode desconsiderar: que haja uma relação de dependência entre práticas organizacionais e expectativas do sujeito, mas aponta que a motivação é um fenômeno complexo, que envolve um grande número de variáveis que interagem entre si, ou seja, envolve decisões de escolha e de ação que estão fortemente arraigadas em dinâmicas profundas da personalidade do sujeito e que até certo ponto independem da manipulação externa.

Revisando trabalhos publicados sobre motivação, Perry e Porter (1982) apontam que os mesmos apresentam uma multiplicidade de fatores que afetam a motivação, fatores estes que podem ser agrupados em quatro categorias: a dos *fatores individuais*, onde se enquadram os trabalhos que fazem referência aos diferentes tipos de necessidades e aos níveis de satisfação das mesmas nas situações de trabalho; a dos *fatores de trabalho*, onde aparecem os estudos que incluem a avaliação do desempenho individual, a clareza dos objetivos de trabalho e o grau de desafio proposto pelo trabalho enquanto relacionados à motivação; a dos *fatores relacionados ao ambiente interno*, onde são vistos estudos que se referem à relação do trabalhador com seus pares e com seu supervisor, aos sistemas de recompensa, à diversidade de valores dentre grupos de trabalho e ao clima organizacional; e os estudos que apresentam *fatores relacionados ao ambiente externo*, que afetam a empresa e os trabalhadores e sobre os quais as empresas não têm controle, como variáveis políticas, econômicas, demográficas, tecnológicas.

Numa linha revisionista das teorias clássicas tem-se o trabalho de Bhuian e Menguc (2002), que se aproxima dos estudos de Archer à medida que os autores propõem um modelo que considera que características do trabalho e comprometimento organizacional são variáveis direta e interativamente relacionadas à satisfação no trabalho, tratando-se portanto de uma relação não linear. Os resultados sugerem que a satisfação no trabalho é melhor explicada pelo modelo proposto, em alternativa a outros modelos testados onde a satisfação no trabalho foi testada enquanto mediadora entre características do trabalho e comprometimento, ou onde o comprometimento organizacional era o mediador entre características do trabalho e satisfação no trabalho. Os autores concluem que as *características do trabalho* (fatores extrínsecos) e, portanto, compatíveis com as teorias focadas em fatores de satisfação, e o *comprometimento* (fator intrínseco), compatível com as teorias com foco no mundo interior do sujeito, andam juntos e interferem na satisfação em relação ao trabalho (resultado observado).

Como embasamento para a pesquisa desenvolvida neste estudo considerou-se bastante interessante o trabalho apresentado por Pool (1997), que diferencia *satisfação no trabalho* de *motivação para o trabalho*; o autor discute que a satisfação do sujeito na situação de trabalho pode estar associada às seguintes variáveis: substitutos de liderança (características dos subordinados, das tarefas e da organização), estilos de liderança (estrutura iniciadora ou de consideração), e o índice de motivação para o trabalho (dentro da proposta da teoria da expectância, de Victor Vroom, que considera o esforço que o indivíduo decide exercer em direção ao sucesso do desempenho– expectativa - , o valor que ele percebe nas recompensas associadas ao seu desempenho – valência, e a associação entre o desempenho e os resultados secundários a ele associados - instrumentalidade). Os resultados indicam que motivação para o trabalho é a variável que melhor prevê a satisfação no trabalho (32,1%), ou seja, mais importante do que o estilo de liderança apresentado ou os substitutos que a ele se oferecem, está a percepção que o sujeito tem de quanto ele deseja os fatores de satisfação apresentados, quanto ele percebe que esses fatores lhe estão disponíveis na empresa e como ele avalia seu próprio desempenho. O autor conclui que satisfação para o trabalho é um assunto complexo que só pode ser estudado incluindo-se um conjunto amplo de variáveis.

Esta conclusão é interessante para o presente trabalho, pois embora seja amplamente destacado pela mídia o papel da liderança exercida pela Superintendente Luíza, vê-se que o índice de motivação dos empregados precisa ser claramente definido vez que tem um peso considerável sobre a satisfação dos empregados com o seu trabalho e, conseqüentemente, com sua produtividade.

A teoria de Vroom tem sido constantemente revisada (conforme se vê no estudo acima citado) pois abrange um conjunto amplo de fatores para explicar o fenômeno da motivação e permite que se trabalhe com análises quantitativas à medida que, para o autor, a motivação seria o produto da percepção do sujeito em relação a três constructos (valência, expectativa e intrumentalidade). Há estudos recentes (Lord et al., 2003) que reconceitualizam a teoria de Vroom desenvolvendo um modelo de redes neurais, no qual transformam o modelo original, que assume que o sujeito faça conscientemente uma consideração da instrumentalidade e da expectativa, em um modelo mais automático onde o uso desses elementos na decisão e na motivação é implícito e, portanto, não consciente ao sujeito, tanto quando este se depara com situações familiares ou não familiares a ele. Os dados obtidos em simulações feitas pelos autores sugerem que o modelo é consistente, ou seja, postula que os objetivos afetam as escolhas que são feitas pelos sujeitos, bem como sustenta que o enfoque teórico proposto pode modelar a interação que existe entre processos conscientes e processos automáticos relacionados à tomada de decisão e motivação.

Este trabalho apóia-se na teoria de Vroom em seu enfoque tradicional e investiga como os vendedores do Magazine Luiza valorizam os fatores de satisfação apresentados pela empresa (valência), como eles percebem a disponibilização destes fatores em seus ambientes de trabalho (instrumentalidade) e como eles avaliam suas possibilidades de atingimento das metas que lhe são propostas (expectativa). Assume-se que o índice motivacional dos sujeitos depende da análise conjunta dos três fatores e que qualquer diferença entre o valor atribuído a um fator e a disponibilização do mesmo significa perda de índice motivacional (quando o *gap* é negativo, ou seja, os indivíduos percebem a disponibilização de fatores de satisfação em níveis inferiores aos desejados) ou perda de recursos por parte da empresa (quando o *gap* é positivo, ou seja, os indivíduos percebem que a empresa disponibiliza fatores em níveis mais elevados do que desejam).

Metodologia

O estudo foi descritivo, restrito às lojas existentes na cidade de Franca, sendo estas as pioneiras da rede. Utilizou-se um instrumento onde se apresentava ao respondente uma lista de fatores de satisfação existentes dentro da empresa, solicitando-se que os mesmos atribuíssem notas a estes fatores, sendo que 1 significava que o fator não tinha nenhuma importância enquanto fator motivacional e, no outro extremo, 10 indicando que aquele fator era considerado altamente motivador para o sujeito. Estes mesmos fatores também deveriam ser avaliados quanto à percepção que os vendedores tinham em relação à disponibilização destes fatores na empresa; neste caso a nota 1 significava que o fator era totalmente indisponível para o respondente e, no outro extremo, 10 significava que este fator era 100% disponível. Numa segunda parte do questionário pedia-se aos respondentes que indicassem, em pontos percentuais, o nível de cumprimento das metas ou tarefas que lhe foram atribuídas no mês anterior ao da coleta de dados. Os dados foram colhidos no final de 2002 e todos os questionários foram entregues pessoalmente aos respondentes, antes do início de seus expedientes, em um sábado.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Para iniciar a análise dos dados fez-se uma análise descritiva dos mesmos, calculando-se a média e o desvio padrão para cada variável de motivação. Colocando-se os fatores em ordem de importância decrescente para os vendedores obteve-se:Imagem da empresa perante a comunidade, Ganhar prêmio individual pelo desempenho, Bolsa de estudos (pessoal ou de filhos), Participar de ações de treinamentos (cursos, palestras,etc), Clima de alegria e bom humor nas equipes de trabalho, Trabalhar em equipes, Ter assistência médica incluindo agregados (pai, mãe, etc), Ter chance de crescer na carreira (ascensão profissional), Ter acesso ao fundo mútuo, Contato com a superintendência (linha direta), Ter reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, Ter autonomia para atuar e decidir na situação de trabalho, Participar de festas promovidas pela empresa, Utilização do grêmio para prática de esportes, Autonomia das lojas (conselho de funcionários para decidir contratações ou demissões), Trabalhar com tarefas pouco rotineiras, Mudanças para outras bases da empresa (bairro, cidade, estado).

O resultado encontrado era, de certa forma, esperado. A mudança para outras bases da empresa não tem um forte impacto sobre a motivação dos vendedores, pois segundo o próprio diretor de RH da empresa, os vendedores são apenas transferidos para bases dentro da própria cidade e, como se trata de uma cidade de médio porte, os trabalhadores não devem sofrer grandes problemas de adaptação e transporte para a nova base. Também era

esperado que a imagem da empresa perante a comunidade fosse um relevante fator motivacional. O Magazine Luiza é tido como “a cara da cidade” de Franca, por ser uma empresa nascida na cidade e ser considerada um modelo nacionalmente reconhecido; além disto, tem forte atuação social na cidade, com ações como a doação de equipamentos do Hospital do Câncer, a restauração do centro histórico da cidade bem como pela manutenção de creches e patrocínio de grande parte dos eventos promovidos pela cidade. Esse conjunto de fatores, segundo o próprio diretor de RH, faz com que os funcionários tenham um forte orgulho em fazer parte da equipe do Magazine Luiza.

Analisando as variáveis, foi calculada a diferença entre a Valência e a Instrumentalidade para identificar a eficácia de cada um dos dezessete fatores motivacionais disponibilizados pela empresa. Para isto foi tirada a média desta diferença para cada variável. Os resultados seguem no Quadro 1, com a seguinte especificação: G1(reconhecimento pelo trabalho), G2 (participação em festas), G3 (participação em treinamentos), G4 (autonomia em situações de trtabalho), G5 (trabalho em equipes), G6 (ascensão profissional), G7 (assistência médica), G8 (tarefas pouco rotineiras), G9 (premio individual por desempenho), G10 (bolsa de estudos), G11 (imagem da empresa na comunidade), G12 (acesso ao fundo mútuo), G13 (mudanças para outras bases), G14 (clima de alegria e bom humor), G15 (contato com a superintendência), G16 (autonomia das lojas), G17 (utilização do grêmio).

Quadro 1: *Gaps* encontrados entre Instrumentalidade e Valência

G1	**G2**	**G3**	**G4**	**G5**	**G6**	**G7**	**G8**	**G9**
1.09	0.13	0.20	0.69	0.59	0.91	0.64	0.64	0.37
G10	**G11**	**G12**	**G13**	**G14**	**G15**	**G16**	**G17**	
0.40	0.11	0.63	-0.40	0.56	0.53	0.49	0.07	

Analisando o Quadro 1 depreende-se que, com exceção da variável treze, que se relaciona com mudança para outra base da empresa, todos os ‘gaps’ são positivos. Ou seja, apenas na variável treze a empresa está oferecendo aos vendedores algo que eles valorizam pouco. A variável um, relacionada com o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, é a que apresenta a maior diferença entre quanto os funcionários a valorizam e quanto a empresa oferece.

Este resultado obtido é bom, na medida que mostra que o Magazine Luiza não está alocando seus recursos em fatores de motivação para os quais os vendedores não atribuem valência elevada. No entanto seria interessante saber quais variáveis explicam a maior parte da variabilidade da motivação dos vendedores, a despeito da expectativa de receber esses fatores na empresa. Com esse intuito foi feita uma análise fatorial, pelo métoido dos componentes principais, na qual foram identificados 5 fatores, apresentados em ordem de importância decrescente em relação à explicação dos dados :

Fator 1: *atividades em grupo*, que explicam grande parte dos dados no que concerne a motivação. Este fator tem uma alta relação positiva com as variáveis X2 (participar em festas promovidas pela empresa), X5 (trabalhar em equipes), X14 (clima de alegria e bom humor), X15 (contato com a superintendência), X16 (autonomia das lojas) e X17 (utilização do grêmio).

Fator 2: Relaciona-se mais com a não participação de ações de treinamento, negativamente com a motivação que a imagem da empresa perante a comunidade traz, e a não participação ao fundo mútuo.

Fator 3: *Falta de reconhecimento/ desenvolvimento profissional.* Relaciona-se negativamente com X1 (ter o trabalho reconhecido), X4 (ter autonomia) e X6 (ter chances de crescer na carreira).

Nota-se que os dois primeiros fatores são fortemente condizentes com a cultura da empresa, dado que ela valoriza o trabalho em equipe, promove o crescimento interno (na medida em que investe nos seus vendedores), além de ser uma empresa com grande apelo social. Esta cultura começou a ser criada em 1992 com a entrada da nova superintendente, Luiza Helena, que ascendeu da classe de vendedores e, portanto, possui forte identificação com eles. Possivelmente por este motivo a sua imagem aparece junto com os fatores que designam a cultura da empresa.

Fez-se uma segunda análise fatorial (método dos componentes principais) para resumir os dados no que tange à percepção que os funcionários têm quanto à disponibilização dos fatores apresentados (Instrumentalidade) para análise de valência.

Os dois primeiros fatores ligados à Instrumentalidade reúnem basicamente os dois primeiros fatores da análise fatorial de valência:

Fator 1: Y1 (ter o trabalho reconhecido), Y2 (participar em festas promovidas pela empresa), Y5 (trabalhar em equipes), Y6 (ter chances de crescer na carreira), Y12 (acesso ao fundo mútuo), Y14 (clima de alegria e bom humor) , Y15 (contato com a superintendência), todas as variáveis citadas previamente são positivamente relacionados com o fator .

Fator 2: Y3 (participar de treinamentos), Y11 (imagem da empresa perante a comunidade), ambas variáveis negativamente relacionados com o fator.

A análise fatorial mostra que os fatores oferecidos pela empresa seguem basicamente a mesma tendência no tocante à valência a eles atribuída e à percepção de disponibilização dos mesmos (Instrumentalidade). Isto pode ser considerado um indicador de consonância entre o que é valorizado pelos empregados e o grau em que estes fatores são percebidos enquanto disponíveis.

Finalizando, fez-se uma análise do índice de motivação dos vendedores, considerando-se para tal o produto entre média da Valência atribuída ao conjunto de indicadores, média da Instrumentalidade percebida para o mesmo conjunto de indicadores e o percentual de atingimento de metas para cada um dos pesquisados. A média motivacional foi 86,61, com desvio padrão de 17, 65, conforme a distribuição mostrada na Figura 1.

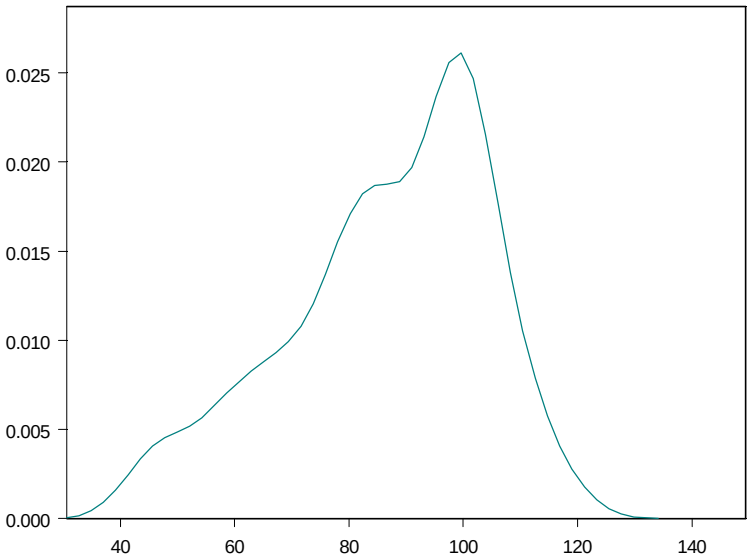

Figura 1: Índice Motivacional

Analisando-se o gráfico acima, nota-se que a maior parte dos vendedores têm índice de motivação médio entre 80 e 110.

O índice médio de motivação obtido é alto, pois se um indivíduo atribui nota 7 para a importância pessoal perante uma variável, e sua nota para a expectativa de recebimento também for 7, considerando a expectativa de atingir 100% da meta de vendas do mês, o seu score será 49, enquanto o índice médio de motivação dos vendedores de Franca do Magazine Luiza é de 86,61, com um desvio padrão não muito alto (17,65). Isso significa que, considerando que os dados seguem uma distribuição normal, 68,26% dos vendedores da amostra possuem um índice de motivação entre 68,96 e 104,3.

Com base na teoria de Maslow identificaram-se quais variáveis compunham a base, o meio e o ápice da pirâmide. As variáveis Z7 (assistência médica), Z10 (bolsa de estudos), Z12 (acesso ao fundo mútuo), Z13 (mudanças para outras bases da empresa) pertencem à base da pirâmide, representando as necessidades fisiológicas e também de segurança dos vendedores. As variáveis Z1 (reconhecimento pelo trabalho desenvolvido), Z2 (participar em festas promovidas pela empresa), Z3 (participar de treinamentos), Z5 (trabalhar em equipe), Z6 (ter chances de crescer na carreira), Z8 (trabalhar com tarefas pouco rotineiras), Z11 (imagem da empresa perante a comunidade), Z14 (clima de alegria e bom humor), Z15 (contato com a superintendência), Z16 (autonomia das lojas), Z17 (utilização do grêmio) fazem parte do meio, uma vez que representam as necessidades de amor, social e de estima. Finalmente, o ápice é composto pelas variáveis Z4 (ter autonomia) e Z9 (prêmio individual por desempenho), as quais representam auto-realização. A teoria de Maslow prenuncia que, para que exista o meio e o ápice da pirâmide é necessário que se tenha uma base bem fundamentada, ou seja, uma base em que as variáveis motivadoras já tenham sido saciadas. Neste caso isto acontece e se evidencia na média dos *gaps* das variáveis , onde a média do *gap* da base foi menor que a do meio e menor que a do ápice, indicando que as variáveis da base, apesar de serem motivadoras, já estão sendo supridas, enquanto as que compõem o meio começam a despertar desejo e motivação nos vendedores (a média dos *gaps* da base ao ápice foram, respectivamente: 0,32; 0,48; 0,53).

Além da identificação do perfil motivacional, fez-se uma análise de cluster para se verificar a existência de possíveis grupos distintos com relação à motivação. Utilizou-se o

método hierárquico (vizinho mais longe), utilizando-se uma matriz de dissimilaridade com a distância euclidiana. Distinguiu-se dois grupos diferentes de funcionários no que diz respeito à motivação (grupo 1 e 2). Fez-se então uma análise discriminante para se verificar que variáveis diferenciavam os dois agrupamentos encontrados.

Pela análise discriminante constatou-se que os dois grupos diferiam em relação a todos os fatores de motivação (com exceção do fator "ter assistência médica incluindo agregados"), sendo que os vendedores do grupo 2 eram mais motivados do que os do grupo 1 .

Após a divisão dos dois grupos, volta-se aos dados originais para verificar se havia alguma relação entre a motivação dos vendedores e as lojas nas quais trabalhavam. Os resultados são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: %, por loja, de vendedores no grupo dos vendedores mais motivados

Estação	100%
Virtual	66%
Centro	50%
Shopping	40%

Analisando o Quadro 2 vê-se que a loja da estação tinha 100% dos seus vendedores classificados no grupo 2, ou seja, era a loja que apresentava o maior nível de vendedores motivados. Essa diferença pode estar relacionada a alguns fatores, como o perfil do gerente da loja, o tamanho da loja e a localização, dentre outros .Nas demais lojas não há uma predominância clara de vendedores mais ou menos motivados.

Conclusão:

Neste trabalho concluiu-se que a política de motivação implantada pelo Magazine Luiza é uma política bem sucedida e parece ser mesmo um dos fatores de sucesso para o crescimento da empresa, conforme apresentado por Luiza em inúmeras palestras que a mesma profere no meio empresarial, vez que o índice motivacional encontrado é bastante elevado (média 86,61). Viu-se que a variável que mais contribuiu para essa alta média de motivação dos funcionários foi a imagem da empresa perante a comunidade, ressaltando a importância de investimentos feitos pela empresa na área social enquanto poderoso fator motivacional.

Os dados encontrados podem servir de base para que a empresa desenvolva estudo mais abrangente quanto aos aspectos motivacionais, identificando ações que sejam percebidas como mais interessantes de acordo com as diferentes localizações de funcionários. Além disto, este estudo mostra que há possibilidade de se mensurar o nível de motivação de empregados utilizando-se uma metodologia quantitativa, o que se torna bastante interessante para empresas com grande número de funcionários, situação que tornaria bastante complicada a aplicação de análises estritamente qualitativas. Embora esta análise quantitativa não esgote as possibilidades de investigação sobre o tema motivação, ela permite que se apure pontos de partida para estudos de outra natureza.

Bibliografia

Bergamini, Cecília W. A Difícil Administração das Motivações. IN *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V. 38, n. 1, p. 6-17. 1998.

Bergamini, Cecília W. Coda, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança*. (2Ed.). São Paulo: Atlas. 1997.

Bhuian, Shahid N.; Menguc, Bulent. Na Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job satisfaction in na Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. IN *Journal of Personal Selling & Sales Management.* Vol. XXII, Número 1, Inverno 2002, p. 1-11.

Davis, Keith; Newstrom, John W.. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira. 1992.

Perry, James L.; Porter, Lyman W.; Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. IN *Academy of Management Review*, 1982, vol. 7, n. 1, p. 89-98.

Pool, Steven W. The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior and Work Motivation. IN *Journal of Psychology*, Maio 1997, Vol. 131, Issue 3, p. 271.

Wright, Bradley E. Work Motivation in The Public Sector: Na Application of Goal and Social Cognitive Theories. IN *Academy of Management Proceedings*, Universidade de Albany, NY. 2001.