

A MOTIVAÇÃO COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

Urânia Catão Maribondo da TRINDADE (1); Maria Luiza da Costa SANTOS (2); Felipe Torres CAVALCANTI (3)

(1) UNIPÊ; Endereço: Rua Francisco Brandão, 1145, Manaira, João Pessoa/PB, telefone: (83) 3247.1097; e-mail: urania@hs24.com.br

(2) CEFET/PB; e-mail: mluizacs@gmail.com

(3) UNIFE; e-mail pelicano.felipe@uol.com.br:

RESUMO

Gerenciar pessoas de forma pró-ativa é fonte de êxito e, a motivação no que se reporta ao trabalho emerge como um dos principais fatores determinantes do comportamento organizacional. A compreensão da motivação proposta neste estudo elucida aspectos da relação homem e trabalho, e parte do princípio que a motivação é fator determinante na distinção de uma empresa no que se refere à obtenção de resultados organizacionais expressivos. A partir destes pressupostos, este estudo teve como objetivo analisar a motivação como um diferencial competitivo no comércio varejista. Para tanto foi realizado uma pesquisa na Pelicano Importadora e Representações LTDA, envolvendo os empregados de sete empresas situadas nos Estados da Paraíba e Pernambuco e que atuam comercializando móveis, eletro-eletrônicos e eletrodomésticos. Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário, composto por questões abertas e fechadas que foi aplicado aleatoriamente, aos empregados que se dispuseram a participar do estudo. Com o resultado da pesquisa foi constatado que a motivação como diferencial competitivo está associada à implementação de estratégias e políticas de valorização voltadas ao atendimento das necessidades dos colaboradores que estejam atreladas aos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Motivação, Diferencial competitivo, Comércio varejista.

1. INTRODUÇÃO

Com tantas modificações no que se refere aos cenários organizacionais, a motivação emerge como sendo o principal pilar do eficaz modelo de gestão de pessoas e do comportamento organizacional. É verdade, sim, que nos primórdios do trabalho, o funcionário era visto como um mero custo aos cofres da empresa, considerado apenas como um integrante dos recursos necessários à consecução dos lucros das organizações. Porém, isto mudou de forma muito positiva, amparado nas diversas teorias que surgiram para tratar especificamente dos seres humanos e de suas relações de trabalho.

Na verdade, somente no momento em que as pessoas já não precisam se preocupar tanto com dificuldades tecnológicas por causa das máquinas inteligentes, tampouco com os recursos financeiros devido a uma economia relativamente estável é que se reconhece que para o sucesso ser alcançado é preciso valorizar o ser humano.

As intempéries que enfrentam os gestores em suas empresas são ainda decorrentes da pouca importância dada aos funcionários e, por isso, as estratégias de valorização das pessoas têm sido implementadas como uma alternativa de se adequarem às novas ordens impostas pela concorrência e competitividade, já que o diferencial está nas pessoas que criam, planejam e executam os produtos ou serviços.

Para enfatizar a importância da motivação para as empresas que buscam um sistema de trabalho de alto desempenho, Wagner III & Hollenbeck (2003) destacam que nos anos 80, o investimento das empresas em *hardware e software* de computadores foi da ordem de trilhões de dólares. No entanto, apesar deste nível sem precedentes de investimento em tecnologia, a produtividade empresarial subiu, em média durante aquela década menos de 1% ano. Nos anos 1990, porém, as melhores empresas começaram a perceber que as mudanças em sistemas tecnológicos resultam em ganho de produtividade só quando estão conjugadas a mudanças no modo de administrar todo o capital intelectual existente na organização.

Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo geral analisar os fatores motivacionais determinantes de produtividade e sua prática como diferencial competitivo nas empresas do comércio varejista. Como objetivos específicos Identificar o perfil dos funcionários das empresas de varejo; descrever o perfil motivacional dos recursos humanos das empresas pesquisadas; enumerar os fatores que levam os funcionários a se engajarem nas operações das organizações; e identificar as práticas de gestão de pessoas utilizadas para estimular a produtividade nos funcionários.

2. COMPREENDENDO A MOTIVAÇÃO

A palavra motivação tem origem na palavra em latim *motivus*, que significa aquilo que se movimenta, que faz andar. Para Vergara (2000, p. 42), “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...], ela nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”. Valorizando a importância da motivação em adendo ao comportamento motivacional, Glasser (*apud* BERGAMINI 1997, p. 24) propõe “o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas”. Isto porque as empresas têm um enfoque generalista visando mais a operacionalidade tecnológica, técnica, contábil e financeira, porém, não dão uma conotação humanista na maneira de gerir os recursos humanos.

Existem muitas teorias sobre motivação e algumas delas reportam sempre à palavra **necessidades**. Este estudo contempla aquelas que apresentam contribuições para a sua aplicabilidade no ambiente organizacional.

2.1. Hierarquia das Necessidades Humanas

Abraham Maslow em 1943 formulou a mais conhecida teoria que trata sobre as necessidades e motivação humana, sendo o ponto de partida para o estudo dos subseqüentes relatos sobre o comportamento motivacional. As necessidades por ele descritas são em ordens ascendentes: **Fisiológicas** (comida, roupa, conforto físico, água, sexo, repouso, abrigo, exercício e outras necessidades orgânicas. Melhor remuneração imediata e melhores condições de trabalho); **Segurança** (proteção contra ameaça, como a perda de emprego

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

e riscos à integridade física, a privação); **Sociais** (amizade, afeição, aconchego e interação); **Estima** (independência, realização, liberdade, *status* e reconhecimento); **Auto-realização** (conscientização do próprio potencial, auto-desenvolvimento e realização pessoal).

Apesar da ampla aceitação desta teoria, desde a sua publicação, como salienta Bergamini (1997, p. 72), “[...] embora, paradoxalmente, tenha sido apoiada em evidências muito restritas da pesquisa empírica, o seu princípio e enunciado não sofreram praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática”. Apesar disso, ela perdura como sendo a principal fonte de informação teórica para os pesquisadores do tema motivação. Bergamini (1997, p. 73), justifica esse populismo destacando que “a razão da sua grande aceitação é a simplicidade e a equivalência entre pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais”.

De acordo com Bateman & Snell (1998, p. 365), “a hierarquia das necessidades ilustra a concepção de Maslow, segundo a qual as pessoas satisfazem às suas necessidades em uma ordem específica, de baixo para cima”. Na verdade o que realmente motiva um indivíduo é quando o mesmo possui uma necessidade insatisfeita. Quando todas as necessidades e desejos de uma pessoa encontram-se num estado realizado, causa neste indivíduo uma situação de conformismo, estagnação. Mas, o que realmente alavanca uma pessoa à consecução de seus desejos é a busca pela realização das necessidades que ainda estão insatisfeitas.

Desse modo, pode-se interpretar a Hierarquia das Necessidades como uma forma simplista de descrever as etapas às quais os indivíduos estão sujeitos a passar, dessa maneira há uma generalização muito grande das etapas de realização do indivíduo, como se qualquer pessoa estivesse susceptível a passar pelas cinco etapas descritas por Maslow.

2.2 Teoria ERG

A Teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*), proposta por Clayton Alderfer em 1972, trata das necessidades humanas. Segundo Maximiano (2004, p. 289), “Alderfer é o autor da versão revista da teoria de Maslow”. Ou seja, enquanto a teoria de Maslow tem um caráter e uma aplicação sobre as necessidades em um contexto mais generalista, a teoria ERG é indicada a respeito das necessidades no trabalho; as necessidades podem ser satisfeitas concomitantemente a uma outra, ao contrário da anterior que defende que cada etapa deve ser realizada por vez e; por fim, se um desejo mais complexo não foi saciado, automaticamente o indivíduo se direcionará ao alcance de uma necessidade de ordem inferior.

2.3 Teoria das Necessidades Adquiridas

David McClelland, em 1961, embasou-se também no princípio das necessidades humanas para criar sua teoria. Tomou como referência três princípios básicos nos quais o indivíduo está sujeito a passar. São eles:

PRINCÍPIOS	ABREVIACÃO	DEFINIÇÃO
Necessidades de realização (<i>achievement</i>)	NAch	As pessoas buscam a realização, sucesso, metas desafiadoras atingíveis; Procuram a segurança nas atitudes, não se arriscando em potencial; Necessidade de <i>feedback</i> específico relativo ao seu desempenho, etc.
Necessidades de afiliação (<i>affiliation</i>)	NAff	Os indivíduos dão mais valor ao relacionamento do que à realização de tarefas; Essas necessidades são saciadas com a informalidade, tais como, almoços, jantares, comemorações, bate-papo na organização, etc; Contatos com alta necessidade de relacionamento interpessoal, etc.
Necessidades de poder (<i>power</i>)	NPow	Procura alcançar as necessidades de poder (controlar pessoas, ações da organização, planejamento de propagandas, etc); Dispensa a conquista de bens materiais ou financeiros, possibilidade de controlar as coisas, ou seja, ter poder; Os <i>nPows</i> estão dispostos a realizar atividades-extras.

Quadro 1: Sobre a Teoria de McClelland

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

As necessidades de afiliação não são consideradas tão importantes para a administração das empresas, isso porque, pessoas que estão inseridas nestas organizações exercendo certo grau de responsabilidade e comando sobre outros indivíduos, e que possuem um alto nível dessa necessidade têm uma dificuldade muito grande de tomar decisões que sejam necessárias à organização, com o temor de que possam causar insatisfação sobre os seus comandados. Essas pessoas, por serem dependentes de uma maior quantidade de afetividade têm receio de se tornarem impopulares e de botar em jogo o seu bom relacionamento.

Esta teoria muito se assemelha com a estrutura da teoria de Maslow, porém, para McClelland, as necessidades podem ser apreendidas, o que não ocorre na teoria de Maslow.

2.4 Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg datada de 1959 propõe duas categorias principais para explicar como se produz a motivação proveniente do próprio trabalho e do ambiente de trabalho. Os fatores motivacionais ou intrínsecos se relacionam ao conteúdo pertinente ao trabalho, ou seja, são as ações às quais as pessoas exercem e refere-se ao trabalho em si: possibilidade de crescimento profissional; poder exercer as funções com responsabilidade; sensação de reconhecimento do trabalho; sentir-se orgulhoso e ter sensação de prestígio no ambiente de trabalho.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos são os fatores que condizem ao ambiente de trabalho, são na verdade os fatores que constituem as condições e características do local de trabalho e envolvem remuneração; condições das instalações do trabalho (no âmbito físico e de segurança); relacionamento com os companheiros de trabalho; e Política de gestão da empresa.

No caso dos fatores higiênicos, não importa o quanto eles sejam bons, pois, de acordo com a teoria de Herzberg o indivíduo não se sentirá verdadeiramente motivado para o exercício do trabalho. No entanto, se estes fatores forem aplicados de maneira errada, são capazes de produzir uma insatisfação e uma infelicidade nos indivíduos.

As pessoas geralmente se identificam mais com os fatores intrínsecos, quando eles estão presentes nas organizações, são capazes de causar motivação com maior intensidade para o desempenho das tarefas, principalmente, quando estas tarefas correspondem às suas necessidades e expectativas. Há neste fator uma relação estrita com o conteúdo do trabalho. Se o trabalho é bom e dá a possibilidade de crescimento ao indivíduo, este fator incidirá de forma positiva nas pessoas que fazem parte das organizações.

De acordo com Maximiano (2004) a abordagem dos fatores motivacionais explica porque certos profissionais dão mais importância à atividade que realizam do que as possíveis vantagens materiais que ele possa trazer. Artistas, artesãos, cientistas, sacerdotes e integrantes de entidades assistenciais muitas vezes trabalham em condições precárias, ou sacrificam o atendimento de necessidades básicas, até mesmo de segurança para dedicar-se ao trabalho. Para essas pessoas, a realização pessoal vem do próprio trabalho.

Maximiano (2004 p. 365) ainda faz a distinção de que, “os fatores motivacionais atendem a necessidades que estão no topo da hierarquia” e “os fatores higiênicos atendem às necessidades que estão na base piramidal”.

2.5 Teoria X e Teoria Y

A Teoria X e Teoria Y surgiram da concepção de Douglas McGregor em 1960, na qual havia duas maneiras completamente distintas e opostas de administrar as pessoas. A Teoria X se baseia em uma descrença a respeito dos funcionários e imposições para que os funcionários façam o que é importante para a organização é uma constante na aceção desta teoria. Na verdade, como diz Chiavenato (2000, p. 402), “as pessoas são visualizadas como meros recursos ou meios de produção”.

Já a Teoria Y propõe que o funcionário deve ser gerido de forma democrática, de maneira dinâmica, quer seja na exclusão de dificuldades, quer por meio da criação de oportunidades. Como diz Chiavenato (2000, p. 404), a Teoria Y “propõe um estilo de administração participativo, baseado nos valores humanos e sociais, a

qual realça a iniciativa individual”. A Teoria Y, diferentemente da Teoria X, busca trazer para o ambiente de trabalho, a satisfação encontrada fora dele, através de oportunidades para o desenvolvimento das pessoas.

3. MOTIVANDO NO TRABALHO

A motivação é algo imensurável, na verdade quase impossível de ser medida com precisão, mas tem sido preocupação de entendimento, respeito e compreensão daqueles que trabalham com pessoas. Apesar do ser humano ser considerado complexo, não é impossível gerenciá-lo e recai sobre os seus líderes a responsabilidade de trazê-lo ao centro da empresa, envolvê-lo com as ações da organização, motivá-lo e dar a possibilidade de que o mesmo sinta-se parte importante do meio ao qual está inserido. Mas, como podemos entender a complexidade do ser humano e as variações entre eles? Talvez só através de um mapeamento genético e de uma série de outros estudos complementares é que poderíamos traçar cada indivíduo da maneira como ele é, e daí sim, buscarmos a melhor maneira de gerenciá-lo.

De acordo com Bergamini (1997), se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.

Diante desta afirmação cabe destacar que a motivação é algo que vem de dentro da pessoa. Na verdade um líder não motiva ou desmotiva um comandado, o que ele pode é exercer influência sobre o desempenho de seus funcionários, condicionar um indivíduo ao atingimento de algo. Podendo assim, incidir de forma positiva ou de forma negativa. Enfatizando essa diferenciação entre motivação e condicionamento, Bergamini (*apud* VERGARA 2000) diz que todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que é de ordem intrínseca, e aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente se movimentam dentro das organizações. Essa movimentação é induzida por variáveis extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advindas do ambiente que é periférico às pessoas; na realidade tem parecido mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas.

Pessoas completamente motivadas são raras no trabalho. De acordo com Vergara (2000, p. 66): “encontrar um significado no trabalho o motivaria a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses pessoais com os objetivos empresariais”. Há, contudo, a necessidade de se fazer menção à relação entre a satisfação no trabalho e a motivação nele. Davis & Newstrom (1992, p. 122), dizem que “satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêm seu trabalho”. Uma pessoa satisfeita com o trabalho é comprometida, sente prazer no que faz, está envolvida com as ações da empresa e o resultado final é o fator determinante do comportamento organizacional.

Bateman e Snell (1998, p. 374) afirmam que, “se as pessoas se sentem tratadas de forma justa com base nos resultados que recebem, ficarão satisfeitas”. Satisfação é um sentimento provocado por variáveis externas. Por outro lado, a presença de insatisfação no ambiente de trabalho alterará a vida das empresas nos seguintes pontos: “(1) rotatividade mais alta; (2) maior absenteísmo; (3) menor cidadania empresarial; (4) mais queixas e processos; (5) greves; (6) furtos, sabotagens e vandalismo; (7) uma pior saúde física e mental [...]”.

Para promover o condicionamento necessário a consecução das ações pretendidas pela organização, o papel do líder tem sido apontado como de fundamental importância. De acordo com Maciel (2003), devido à crença de que as recompensas tangíveis motivam várias organizações passaram a adotar programas de concessão de bônus e prêmios. Essas organizações têm-se entusiasmado com as melhoras de produtividade em curtíssimo prazo; todavia já se está verificando que, a médios e longos prazos, ela não se mantém, além de também parecerem estar-se constituindo em uma indesejável fonte de insatisfação.

São inúmeros os meios para se conseguir a obtenção de funcionários motivados, porém, o grande desafio é escolher estratégias que diante da uniformização ou padronização de processos influenciem o comportamento organizacional e que, sem dúvidas permitam ao gestor ter em mente que está gerindo

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

pessoas, às quais são dotadas de sentimentos, tais como orgulho, fragilidade, alegria, tristeza, decepções. As pessoas são fundamentais no êxito empresarial e, sem elas, as organizações não poderão ter sucesso em sua totalidade.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa abrangeu sete empresas que faz parte da carteira de clientes atendidos pelo Pelicano Importadora e Representações LTDA, escritório de representações sediado na cidade de Recife-PE. As empresas pesquisadas estão situadas nos Estados da Paraíba e Pernambuco e atuam no varejo, comercializando móveis, eletro-eletrônicos e eletrodomésticos.

O universo da pesquisa consistiu na totalidade dos empregados das sete empresas que foram escolhidas de forma intencional como campo de estudo, perfazendo um total de 158 pessoas. Assim foi definido, pelo fato do pesquisador possuir um melhor acesso a estes gestores para a realização da pesquisa. A amostra foi aleatória, por ter dado a possibilidade de qualquer um dos funcionários pertencentes a estas organizações, responder o questionário disponibilizado pelo pesquisador e foi composta por 46 (quarenta e seis empregados) que se dispuseram a responder o questionário proposto, representando 29,11%, do universo desta pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, considerado um recurso relativamente acessível, composto por perguntas objetivas e que foi disponibilizado pelos pesquisadores para os funcionários.

5 ANALISANDO A MOTIVAÇÃO COMO DETERMINANTE DA PRODUTIVIDADE E SUA APLICAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Delinear o perfil sócio-demográfico dos colaboradores das empresas de varejo foi um dos objetivos do estudo e, em relação a ele foi verificado que em sua maioria, se encontram numa faixa etária que compreende de 18 a 25 anos de idade, do sexo masculino, casados e que possuem filhos. No que diz respeito à escolaridade a maioria possui ensino médio e atuam na função de vendedor. A faixa salarial varia entre R\$ 250,00 a R\$ 400,00. Quanto ao tempo de serviço nas empresas, foi registrado uma média de menos de um ano, mas todos apresentam experiência profissional em empregos anteriores nessa mesma área.

A busca pela capacitação foi registrada em 10,87% dos colaboradores que se encontram cursando o nível superior. A capacitação foi apontada como uma estratégia capaz de proporcionar o desenvolvimento profissional quer seja, dentro ou fora da empresa ao qual está inserido hoje.

Para o sucesso organizacional é necessário que os gestores identifiquem os interesses dos seus colaboradores e, somente a partir do levantamento desse perfil é possível a adoção de medidas que possibilitem direcionamentos e estratégias mais eficazes. Essa identificação, também, pode ser útil na escolha das estratégias e tomada das decisões organizacionais.

Quanto ao Perfil Motivacional e Fatores de Produtividade, o interesse foi diagnosticar como as pessoas encontram-se em relação ao seu trabalho e o que provoca o sentimento de motivação, a fim de estabelecer uma relação de causas e efeitos para o processo motivacional. Para compreender as razões pelas quais as pessoas afirmam ter motivação para o trabalho, foram propostas questões que deviam ser assinaladas pelos pesquisados. O gráfico abaixo demonstra que a maioria escolheu as opções que derrubam os pensamentos errôneos dos gestores empresariais mais rígidos, aqueles que têm suas posições baseadas na Teoria X de McGregor. As razões apresentadas para estarem motivados indicam como principal motivo a alternativa que aponta a maneira como são tratadas nos seus respectivos trabalhos com 40 % dos respondentes e, 28% delas justificam como motivo maior o fato de sentirem o reconhecimento de seu valor dentro da empresa.

Considerando a teoria da Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow e segundo Bateman & Snell (1998, p. 365) “[...] as pessoas satisfazem as suas necessidades em uma ordem específica, de baixo para cima”, portanto, estando atendidas as necessidades fisiológicas e de segurança, parte-se para a satisfação das sociais e de ego. Na pesquisa foi constatado que as necessidades prioritárias referem-se às de nível mais

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

“Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's” A.Sarras - USA

elevado na pirâmide de Maslow, que no caso da pesquisa reporta-se: Maneira como são tratadas e a Sensação de reconhecimento pelo trabalho realizado.

Ressalta-se que o salário estava dentre as alternativas, porém em nenhuma situação ele surge como primeira opção de fator motivacional, o que se contrapõe às afirmações da Teoria X, de que o salário é fonte maior de motivação. É claro que não se pode ter uma visão romântica que o amor e a paixão pelo trabalho é tudo. A remuneração está presente em nossa sociedade, na verdade, é o meio de sobrevivência das pessoas, porém, concluir que ela está em primeiro lugar no que se reporta a motivação para o trabalho já não é possível de se afirmar, pelo menos em relação aos dados apurados nesse estudo.

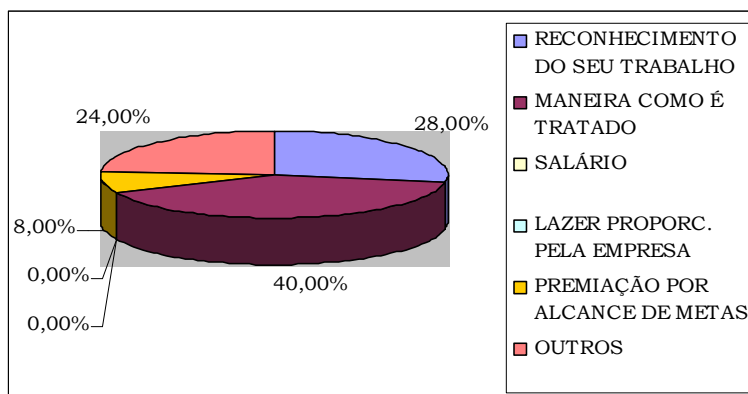


Figura 1: Razões para motivação

Além disso, o reconhecimento e a valorização, de acordo com a Teoria dos dois Fatores, são provenientes do ambiente de trabalho, das condições e características do local de trabalho e não são pertinentes ao conteúdo do trabalho em si ou as ações às quais as pessoas exercem. Dado importante verificado está relacionado com o fato de que dos colaboradores que atuam no mercado varejista, quando abordados sobre a realização de um trabalho que sonhou um dia exercer, 71,74% ou 33 empregados afirmaram que não estão trabalhando na profissão que almejavam para si e, 13 respondentes, que correspondem a 28,26%, expressaram que estão executando a atividade que desejam.

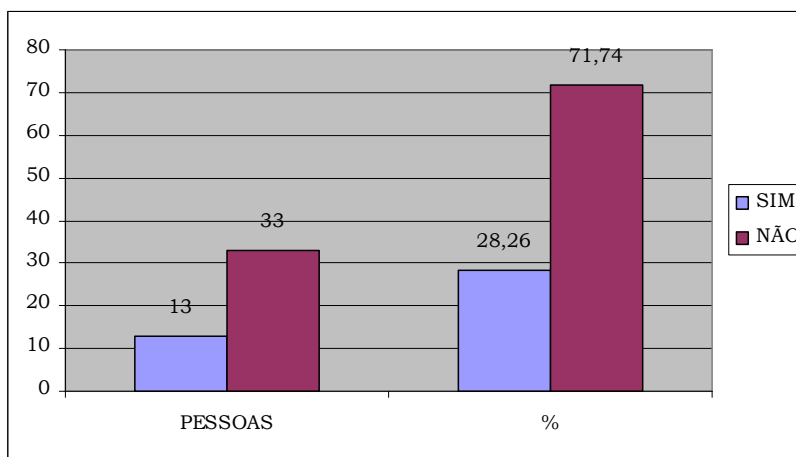


Figura 2: Atuação na profissão

Em relação ao sentimento de ser importante para a empresa, foi verificado que a maioria dos respondentes, 89,13% sentem-se importantes onde trabalham, e 10,87% afirmaram não se sentirem importantes para as empresas. Para a Teoria ERG, a necessidade de Relacionamento é fundamental no exercício do trabalho. As pessoas através de um relacionamento significativo, de estima são capazes de produzirem melhores resultados para as empresas. A ausência desse tipo de relacionamento na empresa reflete por parte do funcionário o sentimento de que ele não é, ou não sente que é importante para a organização na qual está inserido.

A carência de ações efetivas que busquem o envolvimento das pessoas com o seu ambiente e com o trabalho, reforça a impressão do colaborador de que ele não tem papel de relevância nos rumos da empresa.

Buscando identificar as ferramentas motivacionais mais utilizadas como práticas de gestão de pessoas nas empresas estudadas foi constatado, como apresentadas na tabela abaixo, elas estão associadas ao um modelo de gestão participativo e mais democrático.

Tabela 1 - Ferramentas Motivacionais presentes nas organizações

Ferramentas Motivacionais	N	%
– Sou elogiado.	14	30,43
– Meu chefe, patrão ou gerente conversa comigo como um amigo.	27	58,70
Existe um programa que identifica o funcionário, equipe ou loja destaque em um determinado período (dia, semana, mês ou ano).	9	19,57
Questionam-me sobre produto, fabricante, ou qualquer outra coisa que diga respeito às ações da empresa.	12	26,09
Existem, sempre, reuniões de planejamento das ações e também reuniões para lavamos a roupa suja.	23	50,00
– Recebo dinheiro por executar tarefa que agrada o meu chefe.	0	0
Existem, sempre, comemorações proporcionadas pela empresa onde trabalhamos, fora do expediente de trabalho.	10	21,74
– Quem alcança as metas da empresa concorre a brindes/prêmios.	9	19,57

A ferramenta mais comum está associada ao fato do gerente conversar com o empregado como um amigo, já que 58,70% deles afirmaram receber esse tratamento. Outra ferramenta encontrada foi à realização constante de reuniões para planejamento das ações ou mesmo para dirimir dúvidas sobre as condutas adotadas de forma a alcançar um maior rendimento de todos com 50 % das respostas. Na sequência encontra-se com 30,43% o fato de ser elogiado e como quarta ferramenta verifica-se a participação efetiva do colaborador nos assuntos que dizem respeito às ações da empresa, como produto, fabricante, etc., com 26,09%. Outras práticas citadas ainda foram comemorações, brindes e prêmios associados a metas e, por fim, pagamentos em dinheiro por executar tarefa.

Na opinião dos colaboradores uma ferramenta que deveria ser mais utilizada pelo gerente com o intuito de promover maior motivação no trabalho, está relacionada com a percepção de ter seu valor reconhecido pela empresa, registrado por 58,70% referindo-se a atividades de elogio, atenção nas conversas e concursos de funcionário do mês.

Relacionando com as teorias, pode-se fazer a seguinte comparação: Ser elogiado refere-se às necessidades de Ego e reconhecimento; Receber atenção do chefe relaciona-se com as necessidades sociais de amizade e do relacionamento agradável. Assemelha-se também com as Necessidades de Afiliação, na qual se afirma que os indivíduos além de buscar um alto grau de relacionamento com outros, dão mais valor ao relacionamento em si, do que a realização das tarefas; Participação em concursos de funcionário implica necessidades de auto estima, na medida em que esses programas identificam os funcionários que se destacaram em um determinado período, proporcionando ao escolhido a sensação de orgulho e prestígio no ambiente de trabalho.

pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Get yours now!

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDFWriter but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu levantar dados muito interessantes no que diz respeito a motivação dos colaboradores do varejo dos Estados da Paraíba e Pernambuco, destacando as necessidades destas pessoas em relação ao trabalho, bem como o perfil e as características mais comuns das pessoas que estão exercendo essas atividades laborais.

O ponto-chave do estudo foi verificar se o diferencial competitivo das empresas, no que se refere à motivação, era as pessoas, já que são elas que através de suas produtividades têm a possibilidade de alavancar uma empresa. Na verdade, são pessoas que de fato fazem a diferença no atual contexto de acirrada competição e é esta consideração que fica aqui como principal resultado desta pesquisa, a qual pode servir de exemplo para os gestores que se preocupam com o desempenho das suas empresas, que de fato é fácil e barato motivar as pessoas.

Justificativas como ser elogiado, ser valorizado, diálogo, ser tratado como um amigo, participar de concursos de funcionário do mês, entre outras foram destacadas como ferramentas motivacionais e não custam muito caro para as organizações.

De fato vivemos em um mundo globalizado, que exige investimentos em tecnologia, para manter a condição de competitividade. Comprar um grande prédio para instalação de uma empresa ou adquirir máquinas modernas pode ser conquistado por qualquer um que tenha dinheiro, mas do que adianta investir em tudo isso quando na verdade as pessoas não estão recebendo uma atenção diferenciada? Para gerenciar e fazer das pessoas fonte de sucesso organizacional e diferencial competitivo não se faz necessário muito dinheiro.

A motivação como diferencial competitivo será compreendida quando os gestores dispenderem um pouco de seu tempo para refletir a respeito disso. As pessoas “pedem”, e de fato precisam ter o seu astral levantado, o seu ego massageado, pois elas são dotadas de necessidade e sentimentos que se estimulados de forma correta atingirão todas as expectativas organizacionais tão pretendidas pelos seus patrões, que é o de ter lucro e competitividade.

Outro aspecto importante para as empresas que investem na motivação se relaciona com a sensação de importância que o funcionário acredita ter para a empresa. Quando as pessoas se sentem importantes em seu ambiente de trabalho, se tornam comprometidas com a organização e apresentam um melhor desempenho profissional.

Os dados evidenciados na pesquisa afirmam que a motivação como diferencial competitivo é obtida através de políticas de valorização dos colaboradores. Entretanto, essa questão exige uma reflexão em uma maior proporção, para que através do processo de generalização, possa trazer uma maior contribuição para o meio científico.

A motivação no trabalho aparece de uma forma totalmente distorcida do que deveria realmente ser. O romantismo, o idealismo, todos os sentimentos que deveria envolver o homem e o seu trabalho ideal não existem mais. Vivenciamos uma fase de promiscuidade nas relações entre as pessoas e nas relações entre as pessoas e os seus trabalhos. Essa promiscuidade latente influencia de forma bastante brutal a motivação para o trabalho, uma vez que as pessoas se sujeitam a qualquer tipo de atividade para sobreviver, mesmo que não seja dignamente. Com o capitalismo mordendo os nossos calcanhares, a saída é buscar algo que garanta uma condição de ser empregável.

As pessoas hoje não têm sentimento pelo trabalho, não têm sonhos. Talvez, as circunstâncias não permitam a formação e realização dos sonhos. Nesse sentido, a palavra motivação ou a expressão motivação no trabalho perde um pouco do significado que achamos ou pensamos que fosse, com certeza, nos dá espaço para maiores questionamentos sobre o real significado desta palavra e desta expressão. Algo que merece reflexão.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

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

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma Abordagem Psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira. **Motivação no trabalho**: estudo com professores e funcionários da UFPB. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2003.