

FATORES MOTIVACIONAIS NAS LOJAS DE DEPARTAMENTO DE TUPÃ-SP

Jeniffer de Nadae

Universidade Estadual Paulista - UNESP - Tupã

William da Cruz Pinto

Universidade Estadual Paulista - UNESP - Tupã

Adriana Alvarenga de Sousa

Universidade Estadual Paulista - UNESP - Tupã

RESUMO

A interação indivíduo-empresa nas organizações do século XXI, apresenta profundas mudanças nas relações organizacionais das empresas em relação as suas práticas organizacionais adotadas do começo do século passado. A visão clássica tradicionalista que apontava e estereotipava os seres humanos como máquinas, capazes de produzir continuamente, caiu em desuso ao passar das décadas. Sendo assim uma nova abordagem, apresentada por autores como Maslow, McGregor, Herzberg e Likert, revela e caracteriza os indivíduos como eles realmente são humanos, tratando de suas necessidades e anseios. Em meio a esse tema, o presente estudo tem por objetivo mostrar e identificar as práticas dos fatores motivacionais nas cinco principais lojas de departamento da cidade Tupã-S.P., revelando a existência ou não da relação motivação produtividade e as diferenças entre elas nas organizacionais. A metodologia utilizada foi composta por entrevistas e aplicação de questionários aos funcionários das empresas envolvidas, observação do ambiente de trabalho, pesquisa a rede mundial de computadores e livros acerca do assunto. Nota-se a partir da análise dos resultados que em todas as empresas estudadas há a existência e aplicação de fatores motivacionais, porém de formas e intensidade diferentes, e que a motivação dos trabalhadores afeta a produtividade dos mesmos e por consequência das organizações.

Palavras-chave: Fatores motivacionais, práticas organizacionais, empresas.

Abstract:

The individual-company interaction in organizations of the century XXI, introduce profound changes in organizational relations in companies for their organizational practices adopted from the beginning of the last century. The vision that classical traditionalist and pointed stereotype about the humans as machines, which can produce continuously, now its not in use. Thus a new approach, by authors such as Maslow, McGregor, Herzberg and Likert, and is characterized people as they really are, human, dealing with their needs and desires. In the midst of this topic, this study aims to show and identify the practices of motivational factors in five major department stores in the Tupã/SP city, revealing the existence or not of the motivation and productivity differences between them on organizational. The methodology used was composed of interviews and application of questionnaires to employee of the companies involved, observation of the environment work, search the global network of computers and books about the subject. Note from the analysis of the results that in all the companies studied the existence and implementation of motivational factors, but in different forms and intensity, and that the motivation of workers affects the productivity and consequently their organizations.

Key-words: motivational factors, organizational practices, companies.

1 Introdução

Atualmente o desempenho dos indivíduos nas organizações está sendo fonte de estudo das mais diversas pesquisas, a motivação dos funcionários e os fatores que os influenciam, passaram a serem objetos de extrema importância para a maioria das organizações. Os funcionários das mais diversas empresas passaram a ser considerados ativos importantes para se manter uma boa imagem da organização, alavancagem financeira e produtiva e adequação das mesmas as legislações pertinentes a cada segmento organizacional.

Diante deste paradigma mercadológico o fator motivação passa a ser de extrema importância para a realização de toda a ação individual, relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social incitando as pessoas a se superarem e a tenazmente persistirem na consecução do objetivo a que visam (WEISS, 1991).

Segundo Lopes (1980), o termo motivação é oriundo do latim *movere*, que significa mover e pode ser entendido como uma força interna que dá energia, tornando ativo ou movendo o organismo a dirigir o comportamento para um objetivo e motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a ter um determinado comportamento.

O homem é influenciado por uma enormidade de fatores podendo ser internos (personalidade, aprendizagem, motivação, percepção, valores, etc) ou externos (ambiente organizacional ou familiar, regras, cultura, política, recompensas, etc) (CHIAVENATO, 1997). E assim dentro de uma organização os indivíduos são movidos e influenciados por fatores que os motivam, como: remuneração, aprovação social, reconhecimento, segurança, desafio, criatividade, crescimento, entre outros.

Para demonstrar a importância da motivação, vários estudos e pesquisas foram

realizados por importantes autores como: McGregor, Abraham Maslow, Simon, Likert, Herzberg, entre outros, que de modo geral procuram explicar os fatores de motivação humana, suas variantes e os aspectos que influenciam a motivação dos indivíduos.

A interação do indivíduo no dia-a-dia de uma empresa revela a relação existente entre o reflexo das variáveis motivacionais dos trabalhadores, e o clima organizacional nas instituições econômicas.

Desse modo tem-se a notória preocupação do alinhamento da cultura empresarial com a cultura de cada ser humano, fazendo com que haja um equilíbrio entre essa relação e uma sinergia para o êxito dos objetivos organizacionais (TEIXEIRA; TEIXEIRA, 1998).

Para uma melhor compreensão desse tema, o presente trabalho tem por objetivo analisar de forma sistêmica como os fatores motivacionais: remuneração, segurança, benefícios, reconhecimento, entre outros, influenciam na produtividade dos funcionários de um dos segmentos do setor varejista, as lojas de departamento.

Segundo Saab & Gimenez, (2000), lojas de departamento são lojas verticais, altamente departamentalizadas, comportando uma divisão global em departamentos, oferecendo uma variedade e profundidade de linhas, tanto do ramo mole (vestuário e acessórios, cama/mesa/banho, etc), como do ramo duro (eletrodomésticos, brinquedos, móveis, cds/fitas, perfumes, etc.). Com a seleção da amostra destas lojas no município de Tupã/SP, coletou-se dados por meio de questionários, entrevistas e observação do ambiente, capazes de embasar o estudo proposto.

2 Revisão Bibliográfica

Muitos estudos têm mostrado que a preocupação com as razões pelas quais as pessoas agem ou pelas quais decidem o que fazer está presente na literatura há muito tempo. A motivação dos indivíduos pode ser conceituada como “o desejo inconsciente de obter algo” ou como “um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e como consequência o organizacional” (BATISTA *et al*, 2005).

Abraham H. Maslow em estudos afirma que o indivíduo tem vários níveis de necessidades que devem ser atingidas por ele, com isso elabora a chamada hierarquia de necessidades humanas e baseia-se na idéia de

que quando um determinado nível de necessidade é satisfeito, a motivação só é ativada pelo desejo de atender as necessidades colocadas no nível imediatamente superior. Essa hierarquia é representada por uma escada de ordem crescente, a cada nível o indivíduo atinge um estágio de necessidade diferente como: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização como mostra a figura 1 a seguir.

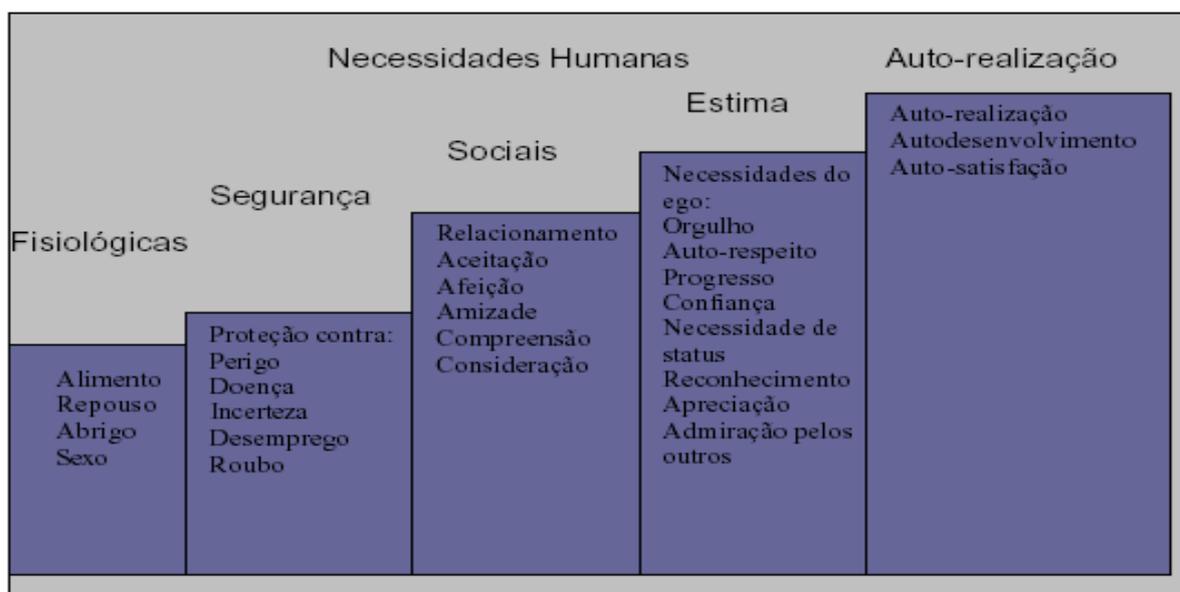


Figura 1. Hierarquia das Necessidades Humanas (OLIVEIRA, 2002, p. 47).

Para autores como Herzberg a motivação tem alicerce no ambiente externo e depende de dois fatores: os

higiênicos e os motivacionais, melhor detalhado na Tabela 1.

FATORES DE HIGIENE	FATORES MOTIVADORES
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Política e administração da empresa	-

Tabela 1. Teoria dos dois fatores. Adaptado de Oliveira (2002, p. 43)

Com base em diferentes teorias, os fatores motivacionais, tema de estudo deste trabalho pretende demonstrar que os funcionários são peças-chave dentro de qualquer organização e são eles os responsáveis pelo sucesso das mesmas, para isso investigamos quais fatores motivam as pessoas e quais são os programas de motivação criados pelas organizações que podem ser identificados como modelo para as melhores práticas organizacionais da gestão de pessoas.

As empresas estão se conscientizando cada vez mais sobre a

necessidade de se criar programas de motivação para os funcionários, pois isto aumenta o desempenho e a produtividade dos mesmos e conseqüentemente o lucro. Por isso, as organizações passaram a considerá-los como investimento e que a falta de motivação faz com que se percam importantes talentos. Porém, motivar os funcionários é importante para saber como o comportamento dos indivíduos nas organizações é influenciado por fatores internos e externos, a figura 2 a seguir apresenta alguns dos principais fatores internos.

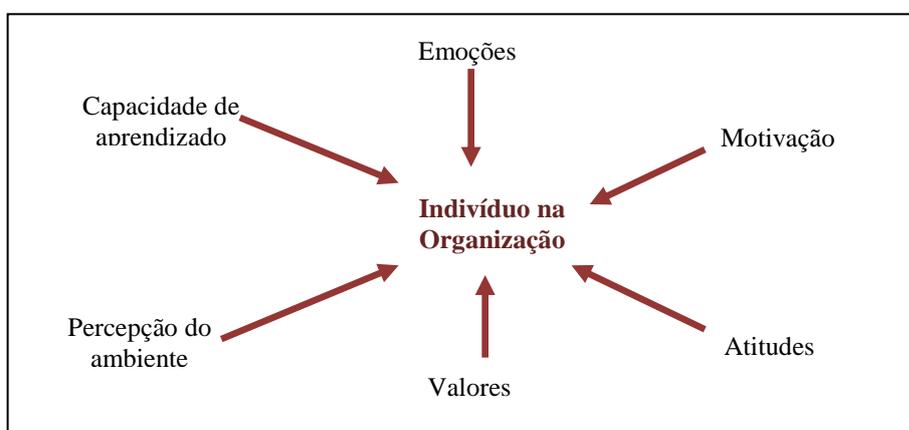


Figura 2. Fatores internos que influenciam os indivíduos nas organizações. Adaptado de Oliveira (2002, p. 31).

Quanto às contribuições desses fatores, Oliveira (2002) salienta que as organizações devem estar preparadas para as constantes mudanças no mercado desenvolvendo programas de motivação para os funcionários, para seduzir, mostrar, manter, comprometer e fidelizar seus talentos. Com um grande desafio de criar

programas que abranjam e atinjam a diferentes indivíduos, cada qual com personalidades e valores próprios.

Para assegurar a necessidade deste estudo percebe-se que as empresas são dotadas pela ânsia da melhoria contínua e pelo processo de globalização que toma o

cenário mundial, procurando cada dia mais obter vantagens competitivas para se manterem no mercado.

Diante desse paradigma uma ferramenta administrativa com a finalidade de coletar e estimular as sugestões de melhoria entre os funcionários tem sido adotada a “ caixa de sugestões”. Tal instrumento de gestão, muito utilizado do Japão tem como objetivo desenvolver a auto-disciplina e a participação dos trabalhadores na busca constante por melhorias no sistema produtivo. Nesse sistema as pessoas constituem a base de sustentação do processo de melhorias contínua, fornecendo idéias para manter o sistema em funcionamento (MARCHIORI & MIYAKI, 2001 *apud* ISSONURA, 2004).

Por esse motivo o estímulo, a motivação, para que as pessoas se sintam dispostas a contribuir é o reconhecimento da organização em meio ao grupo e o sentimento de fazer parte do processo. Para isso modelos, formas de premiação e reconhecimento são formulados para dar continuidade ao processo, que se bem trabalhado e acompanhado resultam em vantagens e melhorias para as empresas.

Das principais teorias relacionadas com a motivação, foi possível destacar alguns fatores motivacionais responsáveis por influenciar na tomada de decisão de um funcionário em aderir ao programa de melhoria contínua (ISSONURA, 2004). Esses fatores estão demonstrados na Tabela 2.

FATORES	DESCRIÇÃO
Dinheiro	É um meio que permite a satisfação de múltiplas necessidades pessoais
Aprovação Social	Social Ser aceito no meio social como um membro respeitado e capaz
Reconhecimento	Receber atenção, ser notado, sair do anonimato, apreciado ou respeitado por outros
Prestígio (Status)	Pode ser definido como uma posição de prestígio ocupada por uma pessoa em um grupo
Segurança	Sentir-se seguro para viver, estabilidade no emprego, financeira.
Senso de realização	Satisfação em alcançar um objetivo
Desafio	Oportunidade de utilizar conhecimentos e habilidades para resolver problemas complexos
Criatividade	Ter capacidade, desejo e liberdade de desenvolver inovar, criar, resolver problemas
Crescimento	Avançar, expandir, amadurecer pessoal e profissionalmente
Senso de capacidade	Sentir -se capaz de atingir objetivos desafiadores
Conhecimento	Perseguir e querer aprender assuntos novos

Tabela 2. Fatores Motivacionais. Adaptado de Issonura (2004, p. 6).

Essas rápidas mudanças no cenário organizacional também levam a significativas mudanças em relação ao antigo modo de motivar as pessoas, deixando de ser apenas recompensas financeiras e passando a ser os assuntos antes ignorados como: liderança, motivação, comunicação, dinâmica de grupo e organização informal. Surgindo

então questões como: O que motiva o homem e como aproveitar essa motivação para obter melhores resultados organizacionais?

Em busca dessa resposta empresas buscam cada vez mais alcançar produtos de qualidade, com boa penetração no mercado e com clientes satisfeitos e fiéis.

Dentre as estratégias usadas para se chegar a esse objetivo, destaca-se a motivação, que age como fator diferenciador e competitivo. Equipe motivada, conseqüentemente, produtos melhores (OLIVEIRA, 2002).

2 Metodologia

Para Lakatos & Marconi (2003), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite com segurança alcançar o objetivo que são os conhecimentos válidos e verdadeiros. A análise de multi-casos do setor do comércio de lojas de departamentos é o foco desta pesquisa, por isso foi estruturada e caracterizada por meio de uma pesquisa de campo que é utilizada com o objetivo de conseguir informações e conhecimento acerca da problemática estudada.

A pesquisa de campo aplicada é de natureza quantitativa-descritiva, estudando a descrição da população a ser investigada. E para seu desenvolvimento foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, e aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas para a coleta de dados e informações, além da observação do ambiente, que nos auxiliaram na análise dos resultados. Ressaltamos que o questionário é um instrumento de coleta de

dados muito usado e por ser anônimo, representando uma vantagem, pois o pesquisado se sente mais a vontade para responder as questões solicitadas.

A demonstração populacional para aplicação dos questionários foi uma amostra aleatória, onde identificamos as maiores e as principais lojas de departamento varejistas, amostra de 5 empresas (A,B,C,D e E), localizadas na região central da cidade de Tupã. Todas as empresas supracitadas são filiais, podendo assim haver distorções nos resultados frente as suas respectivas matrizes.

Para maior abrangência e confiabilidade nos resultados obtidos foram aplicados questionários diferentes aos entrevistados, dividindo-se eles em dois grupos: gerentes e demais funcionários.

A todos os gerentes foram aplicadas 10 questões de grande abrangência sobre o assunto e aos funcionários 9, mais um quadro no qual o mesmo pode opinar sobre sua satisfação no local de trabalho, remuneração, oportunidades de carreira, entre outras afirmações. Este quadro segue uma escala de classificação que vai desde concordo totalmente, até discordo totalmente.

Cada empresa classificada possui um quadro de funcionários diferenciado, algumas com mais colaboradores outras com menos, apresentando uma amostra diversificada, a saber no quadro 1.

Empresas	A	B	C	D	E
Gerentes	1	1	1	1	1
Funcionários	29	35	26	32	46

Quadro 1. População amostral da pesquisa

Além da pesquisa de campo que é a fonte de dados primários, utilizamos fontes secundárias, como a pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações, artigos e consultas nos sites das empresas foco sobre

o assunto em questão, com a finalidade de direcionar a escrita deste trabalho.

4 Análise dos resultados

Para o não comprometimento das fontes ligadas a extração de dados e informações da pesquisa, referente às empresas entrevistadas, foram utilizadas nomenclaturas genéricas: Empresa A, B, C, D e E, discriminadas de forma aleatória não tendo qualquer relação com citações anteriormente organizadas.

É necessário antes da exposição dos resultados, afirmar que no decorrer da

pesquisa, a empresa "E" se negou a participar, deixando uma lacuna nos resultados, sendo que esta é uma das mais expressivas organizações do setor.

A análise dos dados e informações obtidas por meio das entrevistas com os gestores e funcionários, juntamente com o trabalho de busca de informações prévias realizadas por meio da internet, revelam no quadro 2. os dados inerentes as empresas atuantes no setor de lojas de departamento, tanto na cidade de Tupã-S.P. quanto a sua atuação nacional.

Empresa	Nº de filiais	Nº de funcionários em Tupã-S.P.	Nº total de funcionários	Faturamento total anual Tupã-S.P.- milhões*	Faturamento total anual - bilhões*
Empresa A	301	15	8.500	4,0	1,40
Empresa B	238	33	12.000	**	2,85
Empresa C	89	10	1.300	1,3	**
Empresa D	350	14	10.000	3,5	2,00

*Faturamento do ano de 2006.

** Dados não fornecidos pelas referidas empresas.

Quadro 2. Empresas pesquisadas e seus atributos

Nota-se por meio destes dados, que todas as empresas apresentadas estão enquadradas como empresas de porte médio e grande, o que afirma que o estudo realizado entre as maiores e mais expressivas empresas do setor.

Sob a ótica gerencial os dados coletados revelam que no cargo de gerência das filiais estudadas

aproximadamente 75% do total dos funcionários são do sexo masculino, melhor visualizado no Gráfico 1. No que se refere ao grau de escolaridade dos mesmos, o gráfico 2, revela que são poucos os que possuem curso superior completo e a faixa etária da maioria dos gerentes está entre 35 e 44 anos, como revela o Gráfico 3.



Gráfico1. Gênero dos funcionários

Gráfico 2 Nível escolaridade

Gráfico 3. Faixa etária

Com base nestas informações verifica-se que o número de gerentes do

sexo masculino ainda é dominante, mesmo com a forte presença do sexo feminino no

mercado de trabalho, revela-se ainda que o nível de escolaridade dos gerentes não interfere nas competências essenciais para ocupação de tal função gerencial, e sim o resultado da experiência no ramo, que também é afirmado pela faixa etária dos gerentes, já que a maioria trabalha no setor há anos.

Dentre as inúmeras políticas motivacionais existentes em todas as organizações, as principais oferecidas são: promoção de pessoas, treinamentos diversos, benefícios básicos como auxílio alimentação, assistência médico-hospitalar e odontológica, premiações em dinheiro e viagens, estão entre os mais citados.

No que tange as diretrizes motivacionais adotadas pelas filiais, em sua totalidade, estas recebem das suas respectivas matrizes, normas e planos a serem implantados ficando a critério de cada gerente acrescentar o que achar necessário e conveniente a cada situação apresentada. Tais informações são repassadas via e-mail e telefone geralmente. A empresa D destaca-se por obter um canal de TV exclusivo, que transmite todas as quintas-feiras informações diversas sobre a empresa inclusive palestras com conteúdo motivacional.

A gerência desta empresa tem uma preocupação extra com os funcionários quanto a execução do trabalho em dias especiais, ou seja, horários diferentes dos estabelecidos. Para isso, os mesmos oferecem aos colaboradores horas extras especiais, compensação de horas trabalhadas e alimentação gratuita.

Percebe-se que em relação à motivação diária dos funcionários, tem-se toda uma metodologia especial

desenvolvida pelos próprios gerentes para abordar os colaboradores desmotivados. As empresas B e D possuem uma equipe formada pelos próprios funcionários que visam identificar por meio de conversas o que afeta o desempenho da pessoa procurando obter a melhor solução para ambas as partes. Se necessário a intervenção do gerente pode ocorrer.

Dessa forma em sua totalidade, os gerentes afirmam e reconhecem a relação existente entre motivação e produtividade no trabalho, porém divergem em relação a quais incentivos são mais relevantes. O gerente da empresa A entende e explica que a motivação é contínua e que seu papel de líder tem grande influência nos resultados dos seus subordinados.

O gestor da empresa B ressalta a importância dos aspectos motivacionais na produtividade e afirma que é de interesse da empresa trabalhar com motivação, constituindo uma relação ganha-ganha. A empresa C e D apenas atestam a existência dessa relação, porém não conseguem explicar com muitos detalhes como funciona na prática.

Sob a ótica dos funcionários a pesquisa revela que ao contrário dos gerentes, a maioria dos funcionários são do sexo feminino, o grau de escolaridade dos mesmos ainda é predominante o ensino médio completo e outro dado que se difere dos gerentes é a faixa etária dos funcionários aproximadamente 75% dos funcionários possuem menos de 36 anos. Essas informações são dispostas nos gráficos 4, 5 e 6 nesta mesma ordem.

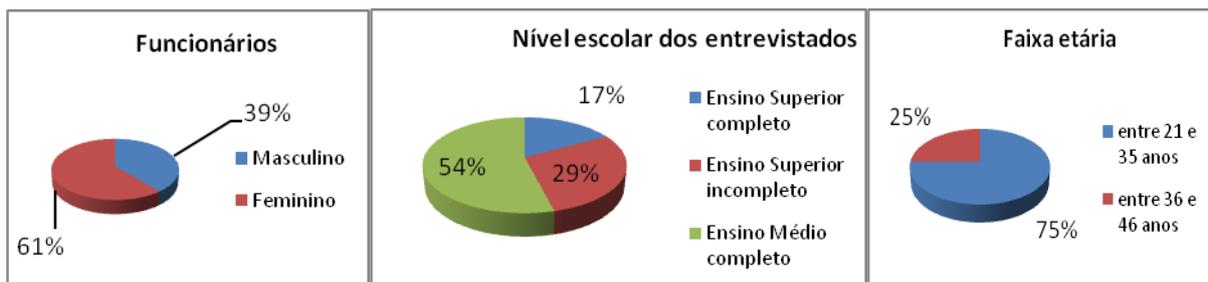


Gráfico 1 Gênero dos funcionários Gráfico 2 Nível escolaridade Gráfico 3. Faixa etária

Observa-se ainda, que nas empresas entrevistadas, não foram encontrados menores aprendizes ou pessoas com idade superior aos 47 anos.

A média de tempo de serviço das pessoas nas empresas é de aproximadamente dois anos e três meses, contudo há uma grande variação entre o tempo de serviço dessas pessoas que difere entre seis meses a três anos no emprego.

Quanto aos benefícios, salário família, auxílio transporte, auxílio maternidade, seguro de vida, auxílio alimentação, assistência médico-hospitalar, horas extras/banco de horas, as empresas

A, B e D oferecem todos os benefícios anteriormente citados. A loja C oferece apenas alguns benefícios como salário família, auxílio transporte, auxílio maternidade e horas extras/banco de horas.

A Loja D oferece além dos benefícios supracitados, o cheque mãe no valor de R\$200,00 para funcionários que tenham filhos na idade máxima de 11 anos, para os colaboradores que atingirem no mínimo 80% de suas metas previamente estabelecidas, além disso, também é oferecido o auxílio creche. Todos os benefícios foram sintetizados e podem ser visualizados no gráfico 7 a seguir.

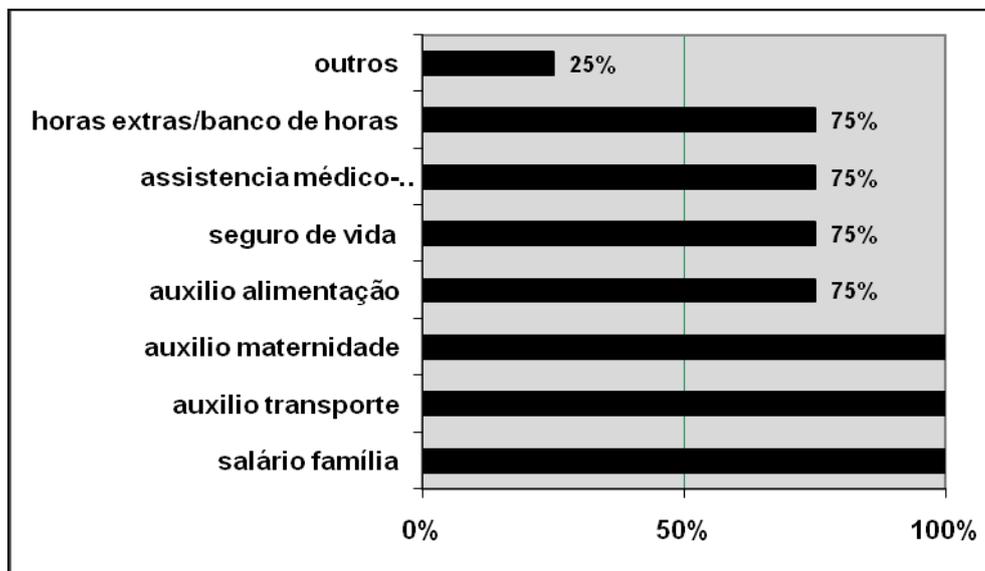


Gráfico 7. Benefícios oferecidos pelas empresas.

Para complementar ainda mais a pesquisa com os funcionários e extrair mais informações, aplicamos um quadro cujas afirmações seguem a escala de Likert classificadas de 01 a 04, seguindo a escala crescente de: concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo totalmente e discordo parcialmente. O gráfico 8, auxilia a representar a opinião dos funcionários em relação a algumas afirmativas que analisam a satisfação dos funcionários perante aos benefícios e as políticas motivacionais adotadas pela empresa.

Em relação aos benefícios oferecidos, que influenciam a motivação dos funcionários, estes opinaram que sua empresa poderia melhorar oferecendo outros tipos de benefícios. Nos casos em que os funcionários apresentam ensino superior completo ou mesmo incompleto apontaram que eles estão muito mais informados sobre seus direitos e são mais críticos em relação aos benefícios oferecidos pelas empresas do que os demais.

Tais reclamações dizem respeito ainda à forma de compensação das horas trabalhadas passando da forma atual banco de horas para horas extras, pagas em dinheiro e não mais em horas de descanso.

Observou-se também que há unanimidade em relação às reclamações referentes aos salários recebidos pelos funcionários, sendo este muito aquém do esperado, a remuneração está entre os principais motivos pelos quais as pessoas ainda se sentem motivadas a desempenhar suas funções. Após a compensação financeira o sentimento de valorização do seu trabalho está entre os mais lembrados em relação a sua motivação diária.

A empresa A não remunera seus vendedores com salário fixo, proporcionando-os apenas uma comissão sobre os produtos vendidos, diferentemente das suas concorrentes B, C e D que

apresentam o salário fixo mais porcentagem sobre as vendas.

Todas as empresas fornecem aos seus colaboradores internos cursos, palestras ou programas de motivação de formas variadas. Porém há uma grande variação na frequência desses treinamentos, sendo estes mensais, trimestrais ou anuais. Sendo assim percebe-se uma grande preocupação das empresas na tentativa de estabelecer uma motivação permanente de seus funcionários.

A empresa B tem como política interna, receber sugestões de seus colaboradores em relação a materiais como: vídeos, reportagens, frases, entre outros, que condizem com os aspectos motivacionais auxiliando no treinamento do pessoal.

Dentre os fatores que desmotivam ou pressionam os funcionários dentro da organização está o cumprimento das metas. Muitos afirmam ficar 24 horas pensando nestas, inclusive nos finais de semana, ocupando a maior parte dos seus pensamentos e preocupações diárias.

Entretanto, os colaboradores da loja B, declararam que mesmo tendo que cumprir metas eles não se sentem pressionados ou extremamente preocupados com o seu alcance. Isso porque os funcionários percebem que a empresa se preocupa mais com o seu bem-estar do que com o cumprimento das metas.

Com as informações apresentadas no gráfico 8 não percebemos com nitidez a insatisfação dos colaboradores com a empresa, mesmo que outros tópicos da pesquisa apontem o contrário em relação a outros aspectos motivacionais, como por exemplo, a remuneração.

Os dados também expressam que de forma geral as empresas estão abertas a críticas e sugestões, em relação a remuneração (salário+benefícios) oferecida

pela empresa, as necessidades dos funcionários e estão alinhadas com o mercado.

Sobre os funcionários se sentirem realizados durante suas atividades, por terem oportunidades de utilizar e renovar seus conhecimentos e habilidades no dia-a-

dia, esta última vem reforçar as afirmações anteriormente ditas que as empresas estão se preocupando em oferecer oportunidades e autonomia para seus funcionários desempenharem suas funções da maneira com que acharem melhor e aplicar seus conhecimentos em suas atividades diárias.

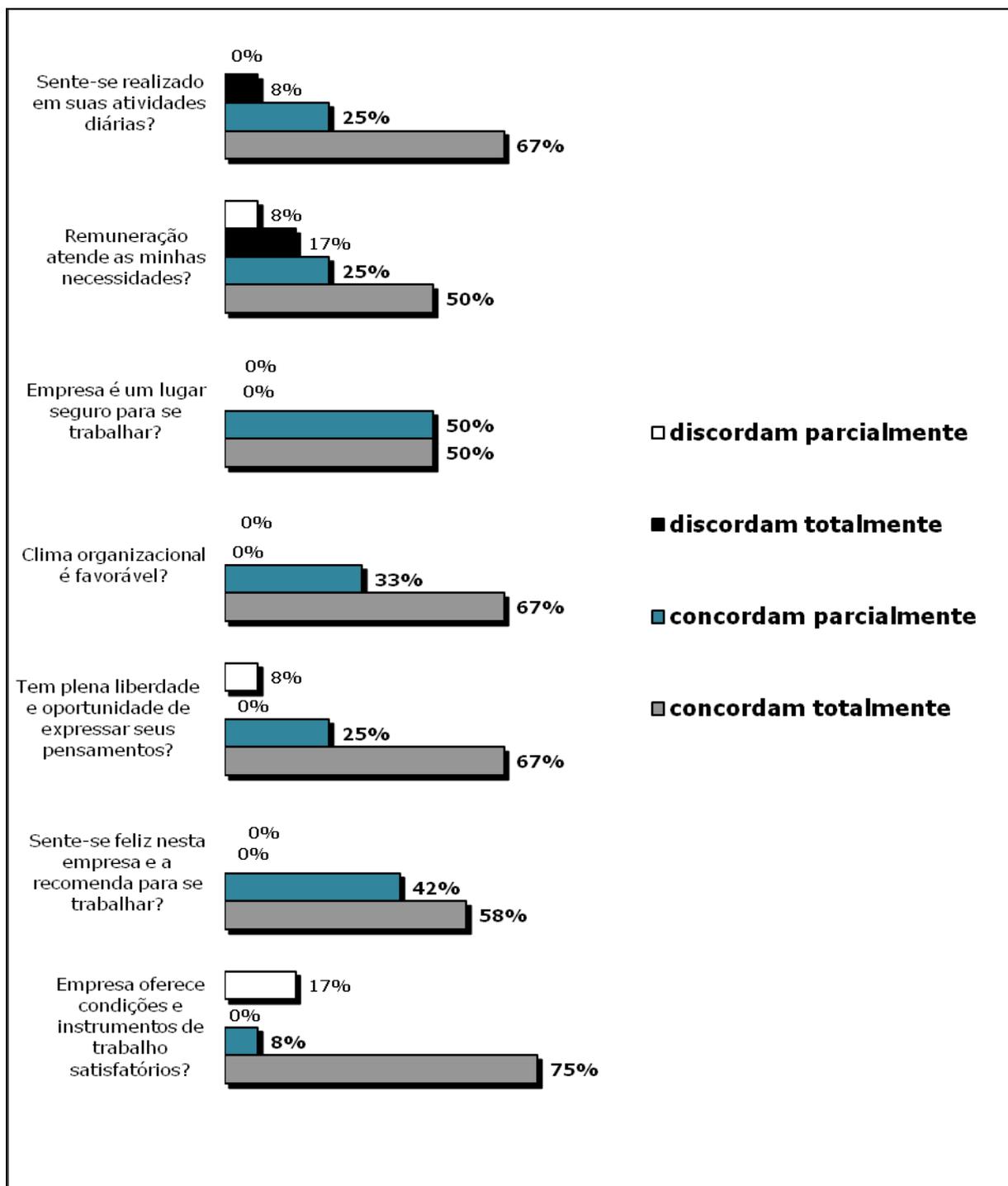


Gráfico 8. Análise de satisfação dos funcionários.

5 Considerações finais

A motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2002).

Pretendeu-se demonstrar na execução da pesquisa como os fatores motivacionais podem afetar o desempenho das empresas, classificadas como lojas de departamento na cidade de Tupã-S.P., procurando ressaltar a importância desse aspecto na conduta dos gerentes para com seus funcionários no dia-a-dia da organização.

Os funcionários em sua maioria, ainda estão no primeiro degrau da escada de Maslow, no degrau das necessidades fisiológicas, preocupados principalmente com sua remuneração.

As limitações encontradas para a elaboração deste estudo foram a insegurança dos gerentes em relação a não divulgação do nome da empresa e quanto aos funcionários o medo de represálias, caso discordem das políticas adotadas e da divulgação do resultado da pesquisa aos seus superiores. Outra limitação foi a recusa da Loja E, em participar da pesquisa, deixando uma lacuna nos dados e informações que seriam comparadas com as demais empresas do setor.

Sendo assim os resultados obtidos permitem apurar que as lojas B e D, por serem maiores e mais conhecidas consideram a motivação dos funcionários de extrema importância, refletindo na produtividade dos mesmos. Isso se dá pelo grande reconhecimento da loja perante a população, as empresas motivam seus funcionários, oferecendo todos os benefícios, treinamentos para que os mesmos se sintam importantes e tratem bem os clientes, mantendo o bom nome e sucesso permanente da loja. Estes colaboradores entendem que os instrumentos motivacionais oferecidos pelas empresas são muito importante para

seu desempenho, o que faz com que se sintam parte da empresa e reconhecidos pelo seu papel desenvolvido dentro da organização.

Mesmo com todas as políticas motivacionais aplicadas por todas as empresas, ressaltamos que não são apenas estes que influenciam a motivação dos funcionários, fatores como o ambiente de trabalho, a equipe envolvida, a vida pessoal de cada colaborador influencia na sua motivação diária e conseqüentemente no seu desempenho.

Os gerentes estudados demonstram motivar seus funcionários, mesmo que algumas vezes em vão, pois cada pessoa possui personalidade própria, tem necessidades materiais, psicológicas e sociais que procura satisfazer e que motiva seu comportamento. Assim como as pessoas são diferentes entre si, a composição e estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo.

Diante destes resultados, percebemos que vários são os motivos que afetam o desempenho dos indivíduos nas organizações, não importa o quanto a empresa faça pelo funcionário, como qualquer ser humano ele sempre desejará mais, ser mais valorizado, mais remunerado, mais respeitado, o que dificulta a criação e a proposta de um único modelo de políticas motivacionais para o setor, mesmo porque as empresas mesmo sendo do mesmo setor, não possuem o mesmo faturamento. As maiores investem mais em programas motivacionais e entendem mais os fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores e as menores têm um pouco mais de dificuldade.

Além disso, percebemos que as teorias motivacionais apresentadas no decorrer do trabalho ainda não são aplicáveis a esse tipo de organização, pois os funcionários ainda reconhecem o salário como fator que dominante na motivação diária.

REFERÊNCIAS

BATISTA, A. A. V. et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Revista Escola de Enfermagem USP**, São Paulo, v. 1, n. 39, p. 85 – 91, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1997.

ISSONURA, C. M. **Fatores motivacionais que incentivam os funcionários a participarem do programa de sugestão de melhoria contínua auxiliando no aumento da qualidade e competitividade**. Itajubá, 2004. 11f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) – UNIFEI, 2004. Disponível em: <http://www.epr.unifei.edu.br/TD/producao2005/PDF/Carla_Issonura.pdf>. Acesso em: 20 mar 2008.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro, FGV, 1980.

OLIVEIRA, C. A. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. Florianópolis, 2002. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

RIBEIRO, A. R. B.; OLIVEIRA, J. A. Remuneração Variável: uma nova forma de motivar e fidelizar talento. **Revista Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, n.331, p. 4-7, 2002.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. **A segmentação do comércio varejista**. São Paulo, 2000.

TEIXEIRA, R.C.; TEIXEIRA, I.S. A relação entre motivação e Produtividade nas empresas de construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 7., 1998, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANTAC, 1998. Disponível em: <http://www.google.com/search?hl=pt-BR&lr=&q=%22TEIXEIRA%22+%22Rela%C3%A7%C3%A3o+*+motiva%C3%A7%C3%A3o+*+produtividade%22>. Acesso em: 01 mar 2008.

WEISS, D. **Motivação e resultados**. São Paulo: Nobel, 1991.