

LUCIANA GOMES DA SILVA

MOTIVAÇÃO DE PESSOAL: estudo em empresa vinculada ao projeto Economia de Comunhão na Liberdade

Monografia apresentada à Universidade Estadual do Maranhão como um dos pré-requisitos para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o Esp. José Rômulo Travassos
Co-orientadora: Prof^a. Esp. Rita Bulhão

São Luís
2007

LUCIANA GOMES DA SILVA

MOTIVAÇÃO DE PESSOAL: estudo em empresa vinculada ao projeto Economia de Comunhão na Liberdade

Monografia apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração, à comissão julgadora da Universidade Estadual do Maranhão.

Aprovado em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Orientador

1º Examinador

2º Examinador

À minha família, especialmente ao meu pai
(*in memoriam*) e ao Movimento dos
Focolares.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a minha família, por estarem sempre comigo e acreditarem em mim;

A Chiara Lubich fundadora do Movimento dos Focolares e todos os seus membros que contribuíram com a matéria desse trabalho através da proposição do projeto Economia de Comunhão na Liberdade;

Aos meus caríssimos amigos, principalmente aqueles que me acompanharam durante a execução do trabalho;

À empresa Feito por Nós e a todos os seus funcionários;

Aos meus professores e a todos os funcionários da Universidade Estadual do Maranhão que contribuíram com a minha formação acadêmica;

Ao meu orientador José Rômulo Travassos, à co-orientadora Rita Bulhão e ao apoio de Gléna Lima.

“É preciso suscitar no mundo uma comunhão de bens mais justa e a solidariedade entre todos. Mas sabemos que os bens não se movem sozinhos. É preciso antes mobilizar os corações, difundindo da forma mais ampla possível a idéia e a prática da fraternidade”.

Lubich

RESUMO

Diante de todas as grandes revoluções tecnológicas o elemento humano dentro das organizações continua sendo imprescindível, por isso as empresas devem estar atentas à eficiente Gestão de Pessoas. Um dos temas sempre atuais nessa área é a motivação de pessoal, haja vista que o desempenho efetivo da empresa está relacionado ao bom desenvolvimento do trabalho pelos funcionários e para que o mesmo se concretize é necessário que estejam devidamente motivados. Vários são os estudos, métodos e técnicas que envolvem a motivação e as empresas investem sempre nesse recurso visando maiores lucros. Porém, não raro, os resultados fogem aos almejados. Isto porque se exclui do processo a verdadeira preocupação com a pessoa em todas as suas dimensões. O projeto Economia de Comunhão na Liberdade lança uma proposta revolucionária de trazer às atividades econômicas, portanto, às empresas, elementos que valorizem a pessoa, os relacionamentos e difundam uma cultura de comunhão e fraternidade. Através da experiência de algumas empresas é possível constatar que essa prática tem gerado resultados extraordinários. Com a pesquisa realizada na fábrica de doces Feito por Nós, ligada ao projeto Economia de Comunhão na Liberdade, foi possível observar que a mesma consegue obter um corpo funcional motivado, sustentado por ações continuadas que geram comprometimento e doação, repercutindo, portanto, num crescimento sustentável.

Palavras-chaves: Motivação. Economia de Comunhão. Feito por Nós. Desempenho.

ABSTRACT

In front of all the great technological revolutions the human element inside the organizations continues being vital, because the business must pay attention to the efficient management of people. One of the themes always current in this area is the motivation of people, the effective fulfillment of the enterprise has direct relation with good development of worker's jobs and for this to happen is necessary motivation. Many are the studies, methods and techniques involving the motivation and the business always invest in this resort to get larger profit. However, the results can escape what is wanted. This happen because is excluded of the process the true concern with the person in all dimensions. The economics of communion project in Liberdade has a revolutionary proposal of bringing the economics activities, therefore, the business, elements that valorize the person, the relationship and spread a culture of communion and fraternity. Through the experience of some business is possible to see that it has extraordinary results. With the research in the candy factory Feito por nós, connect with the economics of communion project was possible to watch that it achieve a functional body motivated for simple actions that generate donation and compromise, showing a good organizational performance.

Key words: Motivation. Economic of Communion. Feito por Nós. Performance.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA	12
2.1	Peculiaridade da Relação entre Pessoas e Organizações	14
3	A MOTIVAÇÃO DE PESSOAL	17
3.1	Teorias Motivacionais	17
3.1.1	Teorias de processo.....	18
3.1.1.1	Teoria do Comportamento.....	18
3.1.1.2	Teoria da Expectativa.....	18
3.1.1.3	Teoria da Equidade.....	19
3.1.2	Teorias de Conteúdo.....	19
3.1.2.1	Conteúdo da motivação.....	20
3.1.2.2	Hierarquia de Maslow.....	20
3.1.2.3	Teoria dos dois fatores.....	21
3.1.2.4	Teorias X e Y.....	21
3.2	Concepção Intrínseca da Motivação	22
4	MOTIVAÇÃO E ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE	26
4.1	Economia de Comunhão na Liberdade	27
4.1.1	Aspectos da Economia de Comunhão na Liberdade.....	28
4.1.1.1	Relacionamento Interpessoal nas Empresas.....	29
4.1.1.2	Repercussão da Economia de Comunhão na sociedade	32
5	METODOLOGIA	36
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	39
6.1	Feito por Nós e Economia de Comunhão na Liberdade	39
6.2	Motivação na Prática da Empresa Feito por Nós	40
6.2.1	Relacionamento entre Empresa e Funcionários.....	41
6.2.2	Fatores Motivacionais e Desempenho na Feito por Nós.....	43
6.2.3	Integração e comunhão na Feito por Nós.....	46
6.2.4	O diferencial da Feito por Nós.....	49
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICES	59

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o contexto organizacional sistêmico onde se percebe a interligação das partes formando o todo, as empresas passam a desenvolver uma visão holística de suas áreas visando os melhores resultados organizacionais. Assim, a Gestão de Pessoas envolve elementos imprescindíveis ao desempenho efetivo (estudado dentro da área de produção), tal como a motivação de pessoal que, se bem trabalhada na empresa, pode contribuir com seus resultados.

Na relação entre pessoas e organizações existem muitos desafios a serem administrados, haja vista que muitos são os conflitos gerados no cotidiano das empresas e, grande parte desses conflitos são gerados pela insatisfação das pessoas, quer seja com o trabalho que realizam, com a estrutura da empresa (condições de trabalho, estilo de liderança,...), ou ainda, com a inter-relação com os outros funcionários.

Dessa forma, em qualquer hipótese de insatisfação do corpo funcional, a empresa pode sofrer uma perda, uma vez que o efeito de um corpo funcional desmotivado pode incidir negativamente no desempenho organizacional. Por isso, a relação com as pessoas dentro das organizações tem sido considerada elemento importante na obtenção de um bom desempenho da empresa e um grande desafio a ser bem administrado.

É sabido que o desempenho efetivo de uma empresa pode estar relacionado ao grau de motivação das pessoas no trabalho, por isso é necessário que haja empenho por parte das empresas em descobrir os fatores que motivam os funcionários.

A visão capitalista da busca desmedida pelo lucro e a grande corrida por mercado fazem com que muitas empresas ignorem as necessidades do corpo funcional e quando a consideram é sempre numa concepção reducionista, onde o trabalhador deve ser visto como propunha Taylor na Teoria da Administração Científica, *homo economicus*, movido por interesses econômicos, porém, as empresas, não raro, esquecem que as pessoas possuem outras necessidades que transcendem à remuneração financeira.

Vários são os fatores motivacionais das pessoas ao trabalho, dentre os quais se encontram aspectos ligados a motivações extrínsecas e intrínsecas. Aqueles que mais têm sido considerados na maioria das empresas são os fatores

motivacionais extrínsecos relacionados à remuneração financeira e condições de trabalho na empresa, enquanto que os de ordem intrínseca, ou seja, tudo aquilo que pode contribuir para o alcance da realização da pessoa no trabalho, são pouco considerados, porque é mais difícil de ser mensurado.

Há certa tendência que essas variáveis intrínsecas passem a obter maior relevância no contexto da gestão de pessoas, uma vez que, aos poucos, as empresas estão se dando conta de que só o salário no final do mês e alguns benefícios sociais não são suficientes para levar as pessoas a apresentarem um bom desempenho no trabalho, porque elas experimentam uma exigência cada vez maior de realização, de alcance da felicidade também no exercício de suas atividades.

Nesse contexto, é válido ressaltar a experiência de empresas, como as vinculadas ao projeto Economia de Comunhão na Liberdade, que demonstram como a atenção voltada à realização das pessoas pode gerar bons resultados, porque todas as suas atividades acontecem em favor do homem, ou seja, as pessoas estão no centro da existência dessas empresas.

A pesquisa realizada vem responder questões cruciais para o bom desempenho do corpo funcional das empresas, ressaltando a motivação na perspectiva de uma nova experiência realizada em alguns países do mundo, a Economia de Comunhão na Liberdade. Para a obtenção dos resultados foi necessário considerar alguns pontos relevantes como: a realização das pessoas dentro da empresa; a repercussão da adesão ao projeto Economia de Comunhão na vida da empresa, principalmente, no tocante à motivação de pessoal; as práticas de valorização humana nas empresas ligadas ao projeto Economia de Comunhão na Liberdade e as relações interpessoais baseadas na reciprocidade e gratuidade, ressaltando como tudo isso pode contribuir para um desempenho eficiente da empresa.

O presente trabalho aborda, num primeiro momento, um estudo sobre a Gestão de pessoas, destacando as teorias motivacionais e sua contribuição para o desempenho das atividades empresariais e, num segundo momento, apresenta-se uma nova filosofia que tem demonstrado resultados positivos na forma peculiar de gerir e motivar pessoas: o projeto Economia de Comunhão na Liberdade e a experiência realizada nas empresas, particularmente, na empresa Feito por Nós, consolidando a idéia de que é possível a existência de empresas comprometidas

com o bem comum que, vivendo a cultura da partilha e da fraternidade, conseguem colocar em primeiro lugar a boa relação com seu corpo funcional, que se demonstra motivado e, conseqüentemente, contribui para o bom desempenho organizacional.

2 GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA

Dentro dos diversos componentes de uma empresa, o trabalho humano é tido como um dos recursos mais importantes. Não basta fazer grandes investimentos em tecnologias modernas ou dispor de recursos financeiros suficientes para abrir ou manter uma empresa, é necessário que haja pessoas capazes de realizar a atividade empresarial de modo eficiente. Surge, então, uma gestão específica para a condução da relação entre funcionário e empresa que alguns estudiosos da Administração definem como Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. Para Chiavenato (1999, p.25):

A gestão de pessoas caracteriza-se como contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis.

A afirmativa acima aponta aspectos indispensáveis à gestão de pessoas e demonstra como a mesma pode apresentar um elevado nível de complexidade. Existe uma necessidade de considerar os indivíduos dentro das organizações como seres dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, possuidores de conhecimento, habilidades e capacidades, o que demonstra que as empresas precisam estar atentas, redobrando seus esforços para alcançar a melhor maneira de gerenciar pessoas.

A atual forma de pensar a gestão de pessoas tem dado maior ênfase principalmente a práticas mais rotineiras e padronizadas, tais como: análise e descrição de cargos, desenho de cargos, recrutamento e seleção de pessoal, admissão de candidatos selecionados, orientação e integração de novos funcionários, administração de cargos e salários, incentivos salariais e benefícios sociais, avaliação do desempenho dos funcionários, comunicação aos funcionários e treinamento de pessoal. Sem dúvida, todas as técnicas desenvolvidas podem contribuir para a eficiente gestão de pessoas, porém é sabido que muitas empresas se perdem, ou se detêm em todo esse aparato burocrático e não conseguem obter o desempenho desejado através das pessoas.

É, portanto, necessário enfatizar outros elementos constituintes da natureza humana, que às vezes as organizações não conseguem perceber porque são intrínsecos às pessoas, como a motivação, por exemplo.

Ao resgatar a importância dada às pessoas nas organizações ao longo do tempo, é interessante analisar a forma como elas foram ganhando espaço dentro das organizações. Inicialmente, havia uma concepção meramente econômica, segundo Frederick Taylor, que defendia a idéia de que aquilo que impulsionava os operários ao trabalho eram apenas fatores econômicos, concebendo-os como máquinas.

Com a grande dinâmica do contexto organizacional, foi-se percebendo que outros fatores influenciariam no desempenho do trabalho humano. Outros estudos foram realizados e atualmente existem várias técnicas e/ou métodos adotados com o intuito de viabilizar uma boa relação entre empresa e funcionários. Um bom exemplo são os vários benefícios proporcionados pela empresa. Porém, é válido observar que os benefícios concedidos às pessoas não vão assegurar que as mesmas estejam motivadas para o melhor desempenho do trabalho, consistindo apenas em mais uma estratégia empresarial para gerar aumento da produtividade. Porém, o verdadeiro compromisso com a realização da pessoa no trabalho não existe, vai sendo substituído pela concessão de mais um benefício.

Marras (2000) faz uma interessante descrição do percurso da gestão de pessoas ao longo do tempo relacionada à evolução da Administração, numa visão instrumental. Para ele as fases evolutivas da gestão de pessoas são as seguintes:

- a) Fase contábil: relacionada à Teoria da Administração Científica, defendida por Taylor, que considerava os trabalhadores como *homo economicus*. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra e, portanto, a entrada e saída provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente;
- b) Fase legal: registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional encarregado apenas de acompanhar e manter as leis trabalhistas;
- c) Fase tecnicista: alavancou a função de Recurso Humano - RH ao status orgânico de gerência. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros;

- d) Fase administrativa: criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, com uma revolução movida pelas bases trabalhadoras que programaram o movimento sindical. Por isso, os gerentes de relações industriais passaram a ser chamados de gerentes de recursos humanos, transferindo-se a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações;
- e) Fase estratégica: demarcada operacionalmente pela introdução do planejamento estratégico das organizações, registrando as primeiras preocupações de longo prazo, por parte do *board* das empresas com seus trabalhadores.

A partir desse contexto, pode-se observar a evolução das relações humanas nas empresas numa vertente contingencial. O aumento da produtividade sempre foi um dos maiores focos da empresa, e por isso, as pessoas vêm sendo manipuladas, instrumentalizadas, haja vista a constante luta por crescimento e competitividade.

As empresas buscam meios de racionalizar o comportamento humano, por que o interesse maior delas é que os funcionários aumentem sua lucratividade. Por isso, até hoje as relações entre empresa e funcionários, na grande maioria das organizações, são determinadas por fatores econômicos.

2.1 Peculiaridade da Relação entre Pessoas e Organizações

Luigino Bruni (2005), economista italiano com uma visão diferenciada da economia vigente, ao fazer alusão a um pequeno caso comum em algumas escolas do mundo demonstra a limitação atual que as organizações impõem ao comportamento humano, restringindo-o a uma concepção meramente econômica, dentro de uma análise mais ampla pode-se fazer uma comparação com aquilo que ocorre nas empresas. O caso é o seguinte: alguns pais costumavam se atrasar para pegar os filhos na escola, então essa escola resolveu impor uma multa aos pais que se atrasavam. Essa é uma postura bem racional que tem a punição como aliada e acaba afetando negativamente a relação. Antes, quando os pais se atrasavam, tinham confiança na gratuidade das professoras que acabavam ficando um pouco mais do seu horário, não abandonando as crianças. Esse comportamento delas fazia com que também os pais se esforçassem para ser pontuais baseados na lógica

da gratuidade. Com a imposição da multa, começou-se o “mercado de atrasos”. Os pais começaram a fazer as contas em termos de custo/benefício econômicos, analisavam se para eles uma hora de trabalho valia mais do que pagar a multa, conforme fosse, atrasavam e pagavam a multa.

Assim, desaparecia a gratuidade, a concepção ética, que os pais tinham de que não era correto fazer com que as professoras esperassem. Na analogia da relação humana nas empresas, os pais fazem o papel dos funcionários e a escola é a empresa, as professoras seriam gerentes, supervisores do trabalho. Em muitas empresas acontece o mesmo, a gestão dos funcionários é pautada na racionalidade econômica e definição de normas com conseqüente punição (a quem não as cumpre), para que se obtenha um desempenho efetivo e os conceitos de responsabilidade, gratuidade e sentido de fazer as coisas de maneira correta são suprimidos.

Outro aspecto importante que pode ser ressaltado dessa relação é a motivação intrínseca da gratuidade que os pais sentiam ao vencer a preguiça ou adiar um compromisso de trabalho para que não chegassem atrasados, este ato aumentava a auto-estima deles. Uma vez introduzida a multa, as professoras poderiam pensar que o fato de os pais serem pontuais estava relacionado unicamente ao desejo instrumental de não incorrer na multa. Portanto, pode-se considerar que a imposição de penalidades/multas pelas empresas tolhe a liberdade dos funcionários que não realizam mais seu trabalho com empenho e dedicação buscando contribuir livremente para o efetivo desempenho da empresa, ele o faz simplesmente porque haverá sempre pressão, cobrança, para que o trabalho seja realizado, assim inexistem elementos de gratuidade típicos de toda boa relação, porque a própria empresa quis que assim o fosse ao priorizar fatores econômicos.

O incentivo monetário comprime, reduz aquele não-monetário, tal como ocorre nas empresas. Para Bruni (2005, p.47) [...] quando o incentivo monetário intervém numa relação baseada nas motivações intrínsecas, torna-se muito complicado reconstruir a motivação que está por traz somente observando o comportamento humano. É essa a dificuldade maior das empresas que até hoje inventam inúmeras formas para ter um corpo funcional motivado e muitas vezes não obtém resultados satisfatórios. Nas escolas do caso também não acabaram com os atrasos implantando a multa. Para compreender como funcionam esses fatores motivacionais dentro da empresa e buscar as melhores formas de se obter

resultados explorando-os de uma maneira mais eficiente, é necessária a alusão a alguns conceitos.

3 A MOTIVAÇÃO DE PESSOAL

A origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. A origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico. Os psicólogos explicam que esse impulso à ação pode ser provocado por estímulo externo, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo, ou seja, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo.

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração.

Segundo essa perspectiva comportamental, Maximiano (2006) afirma que todo comportamento é motivado, o comportamento é orientado para a realização de algum objetivo, e ao buscar atingir esse objetivo, o comportamento pode ser perturbado por conflito, frustração ou ansiedade. Mas, considerar apenas que a motivação se dá pela busca de objetivos é restringir demais a discussão acerca daquilo que efetivamente motiva as pessoas ao trabalho. É válido, portanto, notar que a motivação pode ser estudada por vários ângulos. Dentro da abordagem motivacional proposta por alguns estudiosos como, Maslow, Herzberg, McGregor,... é possível encontrar a descrição de fatores que podem gerar a motivação de pessoal. Segue abaixo algumas das teorias motivacionais mais conhecidas.

3.1 Teorias Motivacionais

Para uma melhor compreensão das designações motivacionais, Maximiano (2006) dividiu as Teorias da Motivação em:

3.1.1 Teorias de processo

Teorias desenvolvidas com intuito de explicar como funciona a motivação, partindo de uma análise intrínseca das atitudes humanas, dentre estas, se pode citar: Modelo do Comportamento, Teoria da expectativa e Teoria da Equidade.

3.1.1.1 Teoria do Comportamento

O modelo do comportamento, baseado na idéia de que todo comportamento é acionado por algum tipo de estímulo, é uma das teorias mais conhecidas que explicam como os motivos determinam o comportamento. Nessa perspectiva comportamental, a motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento tem sempre uma causa. E o objetivo é o resultado que o comportamento procura alcançar.

3.1.1.2 Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa retrata a idéia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. Ela propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados que para elas são importantes e evitam os resultados indesejáveis. Os componentes principais dessa teoria são: o valor dos resultados, a associação entre o desempenho e a recompensa e a associação entre o esforço e o desempenho.

O valor percebido dos resultados depende da satisfação ou insatisfação associada a sua obtenção e representa o atrativo que vai desencadear o esforço inicial. Nesse caso da teoria da expectativa, a motivação está relacionada ao juízo de valor, é válido lembrar que as pessoas possuem motivações específicas o que torna mais difícil o trabalho das empresas em querer motivá-las.

Atualmente, tem-se investido em técnicas de motivação padronizadas, tais como, ginástica laboral com propósito de melhorar a qualidade de vida no trabalho, porém, nem todas as pessoas são adeptas desse tipo de atividade e acham que isso é “perda de tempo”, um tempo que poderia estar sendo melhor aproveitado na realização do trabalho. Enfim, as empresas precisam mesmo é estar atentas àquilo que de fato pode melhorar o desempenho. Para Maximiano (2006), as

recompensas muito desejadas pelos funcionários podem ser um bom trunfo para as empresas.

Na teoria da expectativa, a pessoa acredita que seu desempenho lhe permite alcançar os resultados através do seu esforço. Skinner apud Myers (1998) também trata a questão da motivação, considerando que um trabalho realizado se for recompensado, certamente será repetido. Essa recompensa pode ser benéfica desde que não seja condicionada, deve ser livre. Os psicólogos defendem a existência de dois tipos de recompensa, a gerada pela motivação extrínseca e pela motivação intrínseca, por exemplo, quando a mãe diz ao filho: eu lhe darei R\$5,00 por cada nota 10 na escola, e o filho: enquanto ela me pagar, eu estudarei. Entretanto, se a mãe diz: suas notas foram ótimas, vamos comemorar saindo para jantar fora, o filho: adoro fazer as coisas direito, trata-se, portanto, de uma recompensa gerada por uma motivação intrínseca.

O fato é que também somente a recompensa pelo bom desempenho no trabalho, pode não ser capaz de motivar as pessoas, pois se assim o fosse, algumas empresas que utilizam essa estratégia de motivação, nunca apresentariam baixo rendimento e não é isso que acontece.

3.1.1.3 Teoria da Equidade

Essa teoria propaga a idéia de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. É comum verificar no cotidiano das empresas injustiças do tipo alguns trabalham menos e ganham o mesmo que quem trabalha mais e isso pode prejudicar a motivação das pessoas no desempenho do trabalho, portanto, a empresa deve se preocupar não só com a elaboração de um justo plano de cargos e salários, mas deve estar segura de que todo o corpo funcional está comprometido com o seu trabalho desenvolvendo bem sua função.

3.1.2 Teorias de Conteúdo

Assim como a motivação pode estar associada a aspectos intrínsecos, ela também pode estar relacionada a aspectos extrínsecos. Portanto, as teorias de conteúdo procuram explicar quais os fatores que motivam as pessoas. São elas: Teorias clássicas, das necessidades e dois fatores.

3.1.2.1 Conteúdo da motivação

Além de saber como ocorre o processo motivacional é importante saber quais fatores podem gerar essa motivação, ou seja, buscar saber qual o seu conteúdo e como as empresas podem usá-las a seu favor. As discussões sobre o conceito de felicidade, pelos filósofos gregos deram uma contribuição significativa para a compreensão daquilo que motiva o homem, haja vista que quando alguém está feliz a motivação se torna perceptível. As hipóteses levantadas foram as seguintes: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal. A visualização do quadro abaixo fornece uma melhor compreensão do assunto:

HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA	
Homem econômico-racional	A motivação encontra-se na perspectiva do ganho. O motivo importante é ter bens materiais.
Homem social	A motivação é o grupo. Os motivos importantes são o reconhecimento e a aceitação pelos colegas.
Homem auto-realizador	A motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima.
Homem complexo	A motivação não tem causa única. Diversos motivos são importantes para mover o comportamento.

3.1.2.2 Hierarquia de Maslow

A mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação, segundo Maximiano (2006), estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Para ele, quanto mais forte é a necessidade, mais intensa é a motivação. Vários foram os estudos realizados com o propósito de descrever essas necessidades. O professor de Psicologia Abraham H. Maslow, desenvolveu a teoria das necessidades humanas que para Serrano (2004), é uma das maiores teorias da motivação. Ela coloca essas necessidades humanas

numa escala hierárquica: na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, depois as necessidades de segurança, em seguida, as necessidades sociais, de estima e auto-realização, funcionando exatamente nessa ordem de prioridades. Houve, porém, quem discordasse das idéias de Maslow, ou melhor, alguns procuraram aperfeiçoá-la. Clayton Alderfer é o autor de uma versão revista da teoria de Maslow, sua proposta tem o nome de Teoria ERG, com a definição de três grupos principais de necessidades: necessidades de existência, necessidades de relacionamentos e necessidades de crescimento. Ele acredita que essas necessidades não são seqüenciais como defendia Maslow, mas que elas são simultâneas. Houve ainda a contribuição de McClelland que definiu as necessidades humanas em: necessidades de realização, necessidade de filiação e necessidade de poder.

As necessidades humanas podem motorizar o comportamento humano de diferentes maneiras se forem satisfeitas, em contrapartida, se elas forem ignoradas levam à frustração e isso pode trazer conseqüências desastrosas para as empresas.

3.1.2.3 Teoria dos dois fatores

Dentro das teorias de conteúdo, há ainda a Teoria dos dois fatores defendida por Herzberg que explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir motivação. Ele divide os fatores que influenciam o desempenho em dois grupos: os que se relacionam ao próprio trabalho – fatores motivacionais (conteúdo do trabalho em si, sentido de realização de algo importante, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento e reconhecimento) e os relacionados às condições de trabalho – fatores higiênicos (estilo de supervisão do chefe, relações interpessoais, salário, política de administração de pessoal, condições físicas e segurança do trabalho).

3.1.2.4 Teorias X e Y

Outros estudos foram realizados no intuito de compreender aquilo que determinava o comportamento das pessoas em relação ao desempenho do trabalho, como as idéias defendidas por McGregor na teoria X, onde afirma que um

trabalhador X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido (o que alguns dizem sobre o fato de os trabalhadores não se preocuparem somente com o salário, mas em serem despedidos). Não gosta de assumir responsabilidade é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança. E na teoria Y, em contrapartida, defende que um trabalhador Y é alguém que se sente bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

De acordo com as teorias desenvolvidas, é possível perceber que as empresas atentaram para a adoção de alguns métodos e técnicas, na perspectiva de melhor conduzir as pessoas no ambiente de trabalho, porém, nem sempre foi possível obter resultados efetivos. Um fato que as empresas não podem excluir e/ou desconsiderar é o aspecto intrínseco da motivação, talvez por isso a formulação de uma metodologia motivacional efetiva seja mais difícil.

3.2 Concepção Intrínseca da Motivação

A motivação tem sido alvo de grandes estudos que buscaram desenvolver teorias para explicar mais adequadamente o comportamento das pessoas nas empresas. A compreensão e aproveitamento estratégico do comportamento das pessoas no trabalho têm levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e principalmente o que motiva as pessoas. Os empresários, gerentes, administradores, enfim, todos aqueles que lideram pessoas e se interessam por resultados procuram saber o que faz com que algumas pessoas simplesmente “vistam a camisa” da empresa, enquanto outros são tão indiferentes em relação à empresa em que trabalham. Segundo Pereira (2004, p. 213):

[...] confrontar o propósito da organização com a motivação de seus membros é uma diligência indispensável para se entender o ajustamento das pessoas na organização, a sua interdependência, o produto do trabalho, a satisfação que tudo isso lhes traz e, mesmo, as tensões a que ficam submetidas e lhes acarretam conseqüências, boas ou más.

Na concepção comportamental, pressupondo-se que a motivação surge do desejo de se atingir uma meta, visando à recompensa (Teoria da expectativa), o indivíduo é levado a uma motivação para novos desafios. Considerando, porém,

aquilo que Pereira (2004) diz sobre essa motivação do pessoal, percebe-se que há outros elementos capazes de motivar, tais como os fatores do próprio trabalho, pois o homem busca descobrir coisas, realizar-se, atualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência e por si só é capaz de motivar-se. Neste contexto, pode-se designar como fatores motivadores as conquistas, a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso profissional. Os aspectos relacionados à satisfação no trabalho são motivadores, porque têm o efeito positivo de melhorar o desempenho do indivíduo. Para Bergamini (1996, p.29):

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas e ninguém pode motivar ninguém. Ela passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e de auto-identidade.

As diversas teorias desenvolvidas para compreender a relação do homem com a organização no sentido de motivá-los surgiram a partir da premente verificação de que as pessoas nas empresas não são algo que simplesmente se pode acionar como se faz com as máquinas, ligando e desligando, elas possuem outras necessidades que precisam ser conhecidas e consideradas pelas organizações. Portanto, é possível constatar a relação da Administração de pessoal com a Psicologia, haja vista que o processo motivacional também está relacionado ao estudo do comportamento humano, ou seja, aos aspectos intrínsecos da pessoa. É válido ressaltar ainda que muitas empresas adotam métodos, como: prêmio ao melhor empregado do mês e outras formas diversas de reconhecimento, tudo na base da recompensa para estimular o bom desempenho das pessoas no trabalho, porém, isto também não parece suficiente para assegurar a satisfação e motivação, haja vista que gera uma expectativa cada vez maior. Pode até ser que durante alguns meses haja um esforço, um empenho maior dos funcionários para gerarem melhores resultados, entretanto à medida que se vai obtendo reconhecimentos consecutivos, a influência já não é a mesma, a expectativa já não funciona tanto como meio motivador.

É verdade que a empresa pode ganhar muito com a efetiva motivação das pessoas, mas deve também estar atenta a certas implicações quando pensar nos seus métodos de motivar.

A visão de Pereira (2004) mostra como a empresa busca motivar seus funcionários fazendo uso de métodos que estejam ao seu alcance, entretanto, sem garantia de obter resultados. Ele afirma que, os fatores motivadores dizem mais respeito ao reconhecimento do que se faz, à possibilidade de aprender e adquirir experiência e se desenvolver a si próprio, o que depende em larga escala da medida do valor intrínseco do próprio trabalho.

Assim, para algumas empresas, o meio mais eficaz que há de motivar seus funcionários está mais voltado ao reconhecimento como forma de atingir o melhor desempenho, do que estimular os funcionários a aprenderem e desenvolverem a si próprios se para cada um o trabalho tem seu valor, conforme seu julgamento. É o mesmo que dizer: é mais motivador elogiar o funcionário que fez um bom trabalho do que tentar fazer com que ele compreenda que deve fazer um bom trabalho. Dessa forma, é possível explicar os diversos tipos de reconhecimento adotados pelas empresas hoje com o intuito de motivar.

Todavia, esses reconhecimentos, não raro, podem gerar dentro da empresa um clima tenso de competitividade, prejudicando os relacionamentos que também é outra variável importante para a motivação. Por isso, não se deve descartar a necessidade de uma formação coerente dos funcionários por parte das empresas, tentando imprimir neles valores autênticos que possam realmente contribuir com sua motivação, realização, ressaltando a visão do todo, para que venha repercutir no bom desempenho da empresa. Segundo Gui (2002, p. 120):

A relacionalidade e pergunta de sentido, sendo exigências universais, manifestam-se de alguma maneira em todo o contexto humano, inclusive na esfera produtiva, como é confirmado por uma vasta literatura de psicologia do trabalho. Entretanto, os incentivos individuais, por um lado, e a cultura dominante, por outro, contribuem para favorecer o prevalecimento da instrumentalidade, quer nas ações quer nas relações.

Um dos principais desafios para as empresas hoje é mostrar que, mesmo no mundo da produção e da acirrada competitividade de mercado, é possível atuar visando à realização do ser humano em suas duas dimensões mais sutis e subjetivas: a necessidade de relacionar-se e a busca de sentido para tudo aquilo que ele realiza. Também para quem se propõe a administrar uma empresa para o bem comum, e não somente para servir a interesses privados, as primeiras dimensões da realização do ser humano a vir em evidência são as do ter e do fazer,

que de certo modo são específicas da esfera econômica. Estas englobam objetivos como a criação de renda e a distribuição de riquezas e de oportunidades de trabalho para quem precisa.

Há numerosas iniciativas individuais e coletivas que procuraram “humanizar a economia” e muitos empresários e trabalhadores, frequentemente pouco conhecidos, que concebem e vivem a própria atividade econômica como algo mais amplo e diferente da pura busca de um benefício material.

De fato, em muitas atividades econômicas permeadas por motivações ideais, empresários, gerentes e trabalhadores comprometem-se em pôr no centro das atenções, em todos os aspectos da sua atividade, as exigências e aspirações da pessoa e os requisitos do bem comum. Em especial buscam:

Instaurar relacionamentos leais e respeitosos, animados por um espírito sincero de serviço e colaboração; valorizar os empregados, envolvendo-os, em variadas medidas, na sua gestão; manter uma linha de cultura sempre inspirada na “cultura da ética”; reservar grande atenção ao ambiente de trabalho e ao respeito à natureza, ainda que arcando com investimentos de alto custo (LUBICH, 2003, p. 349).

Esta forma de atuação também caracteriza as empresas ligadas ao projeto Economia de Comunhão, revelando uma nova tendência de valorização da pessoa humana no trabalho, com empenho de contribuir para a realização profissional das pessoas e gerar a felicidade, pressupondo-se que esta pode estar associada à doação, partilha, comunhão. Segundo Zamagni (2001), se uma pessoa trabalha numa empresa como as da Economia de Comunhão, na qual o trabalhador é considerado não só como um fator de produção, mas como um ser que aspira à sua plena realização, esta pessoa conseguirá mais facilmente ser feliz. É esta felicidade baseada, sobretudo, numa relação interpessoal saudável que dará um novo aspecto ao ambiente de trabalho, gerando um ambiente saudável de relacionamentos consistentes e outras variáveis que sustentem a motivação das pessoas, contribuindo para o desempenho efetivo da empresa. Para um maior aprofundamento sobre essa nova filosofia que vem transformando o ambiente empresarial, é necessário conhecer a origem da Economia de Comunhão, bem como seus princípios e propósitos.

4 MOTIVAÇÃO E ECONOMIA DE COMUNHÃO NA LIBERDADE

Analisando as teorias motivacionais (Teorias de Processo e de Conteúdo), percebe-se a contribuição das mesmas para o bom desempenho nas empresas, porém, alguns desses aspectos que geram motivação são utilizados em caráter de urgência, geralmente quando o nível de desempenho da empresa está decaindo. A sua gerência percebe a necessidade de motivar seus funcionários, e, por isso recorre a algo pressuposto pelas teorias motivacionais.

Na Teoria dos Dois Fatores defendida por Herzberg, por exemplo, onde as necessidades de motivação no trabalho são diretamente relacionadas com as características da tarefa realizada, e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais - liberdade, criatividade e inovação, encontram-se subsídios para sua adoção pelas empresas.

Há utilização dessa teoria quando as empresas decidem motivar seus funcionários investindo em capacitações e treinamentos, buscando estimular sua criatividade. E ainda, quando procuram compartilhar com eles os objetivos organizacionais esperando que isso desperte neles o envolvimento necessário para a obtenção dos resultados almejados pela empresa. Assim ocorre com as demais teorias e sua devida aplicação. Aquilo que as organizações buscam são resultados imediatos, sem considerar a situação do corpo funcional de forma contínua.

Nos fundamentos do projeto Economia de Comunhão na Liberdade encontram-se algumas bases sólidas que pressupõem a existência de uma motivação continuada em que se evidenciam práticas que ressaltam a importância das pessoas no cotidiano das empresas, tais como: melhor adequação do ambiente organizacional às necessidades dos funcionários, estabelecimento de relacionamentos saudáveis, estilo de liderança democrático,... Para compreender esse processo motivacional é importante conhecer a concepção dos autores da doutrina da Economia de Comunhão sobre a motivação. Gui (2002) afirma que os incentivos financeiros nas empresas, designados como motivação extrínseca, podem deslocar a motivação intrínseca, transformando um empenho participativo dos funcionários numa colaboração instrumental atenta somente ao resultado imediatamente mensurável, o que pode incidir negativamente no desempenho da empresa.

Assim, nas empresas vinculadas ao projeto a motivação intrínseca tende a ser primada, ainda que alguns elementos de motivação extrínseca sejam utilizados mesmo sem a finalidade primeira de motivar. Para saber como isso acontece de fato, é necessário um maior aprofundamento a cerca da doutrina da Economia de Comunhão na Liberdade.

4.1 Economia de Comunhão na Liberdade

O Projeto Economia de Comunhão na Liberdade surgiu em 1991, no Brasil sob a inspiração de Chiara Lubich¹ que, ao visualizar a grande diferença social existente no Brasil, durante uma viagem ao nosso país, propôs uma comunhão de bens mais justa entre todos, tendo como propósito maior a difusão da fraternidade universal.

A Economia de Comunhão na Liberdade, caracteriza-se por uma experiência especial de economia solidária. Para Lubich (2004), trata-se de um agir econômico que – embora atuando dentro do sistema econômico vigente – caminha na direção oposta dos critérios fundamentais da economia. É proposta aos empresários uma nova linha de gestão empresarial que coloca em ação condutas inspiradas pela espiritualidade do Movimento dos Focolares (a unidade, gerada pelo amor mútuo).

Em síntese, a proposta assumida por mais de 800 empresas em vários continentes mantém o modelo de produção capitalista estabelecendo, contudo, uma nova destinação para os lucros: 1) consolidação da empresa com justos salários e respeito às leis vigentes; 2) ajuda aos necessitados e criação de postos de trabalho; 3) sustento a estruturas aptas para formar homens capazes de viver a cultura da solidariedade, a cultura da partilha.

¹ Chiara Lubich (1920-), nascida em Trento (Itália), é fundadora e presidente do Movimento dos Focolares, hoje presente em 182 países no mundo, que congrega cerca de cinco milhões de pessoas e tem por objetivo construir pontes de diálogo e fraternidade, ideal sintetizado na expressão “mundo unido”. Ela alcançou notoriedade especialmente pelo seu trabalho em favor do ecumenismo e no campo inter-religioso. Dentre os reconhecimentos que recebeu por sua atividade no campo espiritual, social e cultural, destacam-se: Prêmio Unesco de Educação para a Paz (1996), Ordem do Cruzeiro do Sul (governo brasileiro), Honra ao Mérito, da Universidade de São Paulo (1998) e 13 títulos de doutor *honoris causa* em Teologia, Filosofia, Economia, Pedagogia, Ciências Humanas, dentre outras disciplinas (no Brasil, em Humanidade – Ciência da Religião, pela PUC-SP, e Economia, pela Unicap, PE). Publicou muitos livros, traduzidos em várias partes do mundo. www.focolare.org

Conforme este princípio, propõe-se o empenho coletivo em ampliar o volume de lucro da empresa com a finalidade de melhor atender essa tripla destinação, sempre colocando no centro da empresa - segundo os proponentes do modelo - a “pessoa humana” e não o capital.

Nas empresas da Economia de Comunhão há uma particularidade que as singulariza, junto com o alcance das metas e afirmação no mercado sustentam e alimentam a atenção ao elemento humano. Portanto, dentro do projeto, não só os empresários se comprometem em partilhar seus lucros, mas também contam com o apoio e contribuição de todo o corpo funcional da empresa que quase sempre comungam da idéia de trabalhar pela construção da fraternidade.

A proposta do projeto Economia de Comunhão surge, então, como uma possibilidade de estabelecer uma cultura organizacional voltada para a “pessoa humana” em todas as suas dimensões. As empresas que estão ligadas ao projeto, muito embora atuando no mercado e sendo para todos os efeitos, sociedades ou firmas comerciais, propõem-se, como sua própria razão de ser, a fazer da atividade econômica um lugar de encontro no sentido mais profundo do termo, um lugar de comunhão: comunhão entre quem tem bens e oportunidades econômicas e quem não os tem; comunhão entre todos os sujeitos envolvidos de diversos modos nessa mesma atividade. Isto inclui principalmente aqueles que são os verdadeiros protagonistas da atividade empresarial, os funcionários.

4.1.1 Aspectos da Economia de Comunhão na Liberdade

É verdade que se a economia pode contribuir para criar barreiras entre as classes sociais e entre pessoas de interesses diversos, as empresas ligadas ao projeto Economia de Comunhão ao contrário se empenham em:

- Destinar parte dos lucros para atender diretamente às necessidades mais urgentes de pessoas que estão em dificuldades econômicas;
- Promover no próprio interior e nos contatos com consumidores, fornecedores, concorrentes, comunidade local, administração pública... relações de abertura e confiança recíprocas, tendo sempre em vista o interesse geral;
- Viver e difundir a “cultura do dar”, da paz e da legalidade, do cuidado com o meio ambiente (é preciso ser solidários também com a Criação) dentro e fora da empresa.

Além disso, nas empresas ligadas ao projeto Economia de Comunhão pode-se observar as seguintes características:

1. Os sujeitos das empresas procuram seguir, nas formas exigidas pelo contexto de uma organização voltada para a produção, o mesmo estilo de comportamento que vivem em todos os outros âmbitos da vida;
2. A Economia de Comunhão propõe comportamentos inspirados na gratuidade, na solidariedade e na atenção aos últimos não somente em atividades sem fins lucrativos, mas principalmente em empresas nas quais é natural a busca do lucro, um lucro que é, em seguida, posto em comum, numa perspectiva de comunhão;
3. Aqueles que se encontram em dificuldade econômica, destinatário de uma parte dos lucros, não são considerados “assistidos” nem “beneficiários” da empresa. São membros essenciais ativos do projeto dentro do qual dão aos outros as próprias necessidades. Eles também vivem “a cultura do dar”. De fato, aqueles que recebem ajuda a renunciam tão logo recuperem o mínimo de independência econômica. Outros partilham o pouco que tem com aqueles ainda mais necessitados. Assim, não se trata de uma filantropia por parte de alguns, mas antes à partilha, onde cada um dá e recebe com igual dignidade.

A Economia de Comunhão envolve empresas nas quais se procura implantar a idéia da figura central que deixa de ser o “eu” e passa a ser o “nós”, atitude a ser vivida pelos diretores com os funcionários, pelos funcionários entre si e também com os fornecedores, os clientes e até mesmo com os concorrentes. Em tal contexto, as pessoas fazem parte de um todo maior e não “funcionam” sozinhas. O modelo é o de um grande organismo vivo no qual cada pessoa desempenha sua função em harmonia com as demais, gerando um relacionamento novo. Logo, a força condutora da Economia de Comunhão não é o vínculo egoísta criado pelo instinto de sobrevivência, mas uma aliança motivada pelo amor.

4.1.1.1 Relacionamento Interpessoal nas Empresas

A resposta às exigências de se estabelecer relacionamentos saudáveis, de significados não-instrumentais representa, de certo modo, o novo desafio das organizações produtivas com finalidades ideais e também um seu ponto forte. Realmente, de um lado, o enfraquecimento da motivação do lucro tem efeito de

atenuar os conflitos de interesse que giram em torno das atividades da organização, removendo assim um obstáculo à criação de um ambiente humano marcado pela gratuidade. Por outro lado, a possibilidade do empenho, não para a promoção de um interesse privado em troca de uma compensação adequada, mas para a perseguição de finalidades de interesse geral, válidas em si (se compartilhadas, é óbvio), proporciona horizontes de sentido mais vastos nos quais a própria atuação se insere. Para Gui (2002, p.123):

[...] a capacidade das organizações produtivas com finalidades ideais de criarem um contexto efetivamente favorável à instauração de relações interpessoais positivas e à manifestação de motivações intrínsecas é também uma das condições para o seu sucesso objetivo. Por exemplo, para quem se ocupa da recuperação de sujeitos fragilizados, pela inserção deles no mercado de trabalho, para além de conseguir assegurar-lhes uma colocação e um salário, é essencial que possam oferecer-lhes um contexto social acolhedor e, ao mesmo tempo, envolvente, ou seja, capaz de proporcionar motivações não superficiais para um novo empenho.

Assim, percebe-se que esse relacionamento interpessoal é construído nas empresas mediante as várias situações cotidianas e, encontra respaldo naqueles relacionamentos fundamentados na doação, na abertura ao outro, onde se torna possível uma maior satisfação das pessoas. Dessa forma, pode-se dizer que estabelece-se uma relação entre a realização das pessoas no seu ambiente de trabalho e sua felicidade. A felicidade aqui considerada é fruto de doação, comunhão que, gerando relações interpessoais saudáveis, pode transformar o ambiente, sendo capaz de gerar um bom desempenho organizacional.

Ao incorporar nas empresas elementos como: participação, responsabilidade, generosidade, gratuidade, perdão, liberdade, solidariedade, confiança e muitos outros, os funcionários crescem em criatividade e produtividade e não se sentem explorados, porque percebem que são eles, ou seja, é o ser humano que está no centro do processo, e tudo visando o bem do homem.

Os resultados de uma empresa são muito melhores, quando ela dispõe de trabalhadores capazes de criar para a empresa, além dos lucros que aumentam o capital monetário, também um patrimônio de atitudes marcadas pela colaboração, pelo profissionalismo, o que Sorigi (1998, p.34) designa como capital-símbolo da empresa:

[...] o estilo de convivência e modo de relacionamento interpessoal dos trabalhadores, destes com os clientes e fornecedores, contribui para fazer crescer um componente todo especial do capital da empresa, um componente imaterial, mas igualmente concreto: é o “capital-símbolo” da empresa. Em tal ambiente, os trabalhadores se sentirão realizados, atraídos não tanto por um salário mais elevado que em outros lugares, mas também por sentirem que nesse trabalho poderão utilizar todos os seus talentos, sem reservas ou incertezas, seguros da confiança e solidariedade da empresa diante de qualquer risco que ele possa assumir por ela ao comprometer-se na realização da estratégia empresarial.

É necessário explicitar que este novo estilo de agir, pautado na comunhão, na gratuidade, consegue fazer com que as pessoas se libertem dos seus condicionamentos e comecem a exercer essa grande capacidade que possuem dentro de si mesmas. É esta capacidade que tem o poder de realizar as pessoas, porque as mesmas podem se sentir co-participantes da evolução das empresas, da evolução do mundo à medida que fazem sua doação, que se doam.

Via de regra, as pessoas que trabalham nas empresas da Economia de Comunhão percebem a genuinidade da doação, do amor, com todo o seu potencial, sem se sentirem instrumentalizadas. Segundo Pelligra (2004, p.10):

As empresas da Economia de Comunhão têm esta meta, este objetivo: construir a fraternidade no âmbito econômico, mas são constituídas por seres humanos, com seus defeitos, limites e falhas, porém existe nelas algo de muito grande, ou seja, o desejo de recomeçar sempre, recomeçar todos os dias, recomeçar a cada instante. Por isso, quando se entra numa empresa da Economia de Comunhão percebe-se claramente que a relação ali estabelecida não é apenas uma relação de compra e venda, pois os bens assumem um significado diferente: simbolizam o amor que as pessoas colocam na produção, que é dirigido a cada cliente. E assim, aquele produto adquire “vida”, pois contém um relacionamento, une as pessoas como se fossem parte de um grande organismo no qual flui o amor. Para entendermos melhor, vamos comparar o poder que uma flor possui quando dada por amor: ela “comove porque vem carregada de um significado, que vai além da flor em si mesma”. É este espírito que faz o diferencial das empresas e tem como consequência esse “algo a mais”. Todas essas empresas são sinais de um futuro novo que mudará a economia, mudando o ambiente das empresas, propiciando a formação de uma cultura organizacional bastante peculiar.

É esta forma de agir que permeia todas as áreas das empresas na Economia de Comunhão, fazendo com que atinjam também um mercado local e global, com sabedoria. É a sabedoria de quem quer atender às pessoas, exclusivamente pelo bem delas, e com isso têm sucesso. Em sentido contrário à atitude comumente concebida de procurar primeiramente e apenas o lucro e, com este objetivo, tentar descobrir o que os clientes necessitam e procurar atendê-los.

As pessoas que agem com esta sabedoria sentem-se realizadas e, em suas atividades dentro das empresas de Economia de Comunhão, possuem um poder de criação que se configura como um bem, um recurso que as grandes empresas procuram ter, aplicando enormes somas, e, às vezes, não conseguem. Não conseguem porque trabalham acreditando que o homem sempre age por interesse e é egoísta por natureza.

Isto demonstra como o desempenho da empresa pode aumentar partindo da postura adotada pelos funcionários que, motivados por uma idéia não meramente mercadológica, conseguem perceber a importância da dimensão humana nos relacionamentos que regem a economia e por isso procuram realizar bem o seu trabalho no contato com os clientes, haja vista que também se sentem mais valorizados pela empresa. Mas, para que os funcionários tenham essa concepção é necessário que possuam uma formação necessária e que experimentem a vida de comunhão que deve existir nas empresas ligadas ao projeto Economia de Comunhão na Liberdade.

4.1.1.2 Repercussão da Economia de Comunhão na Sociedade

No contexto de mudanças constantes, onde se observa uma maior ênfase dada às relações, a própria globalização que transforma o mundo em um único grande bloco, a imensa rede de relações que se propaga pelo avanço tecnológico, enfim, essa teia que se forma no mundo demonstra que tudo converge para a maior aproximação das pessoas.

Também nas empresas onde existem os vários sistemas interligados e se difunde a visão holística, é possível notar a exigência da relação. Relação essa estabelecida entre empresários e funcionários, entre empresa e fornecedores, entre funcionários e clientes, enfim, são inúmeras as relações que se formam no âmbito de uma empresa.

Aos poucos, passa-se a considerar que os objetivos das empresas não se restringem à maximização dos lucros, como se o lucro tivesse um fim em si mesmo. Além da busca pelo lucro que faz com que muitos empresários invistam nas pessoas, esperando um retorno financeiro, aquilo que pode exercer grande influência no bom desempenho da organização são as relações de qualidade que ela, por ventura, estabeleça no seu interior.

Considerando as relações sociais que existem no ambiente das empresas, quem se arriscaria, por exemplo, tentar motivar seus funcionários pedindo-lhes para que, diariamente, acordem cedo, pulem da cama e trabalhem com entusiasmo para aumentar a riqueza dos empresários? Esse questionamento suscita a idéia de que muitas decisões tomadas pelos administradores exigem que sejam levadas em conta as pessoas que serão afetadas, tanto em termos de resultados como em termos de processo dentro das empresas.

Sem dúvida, os funcionários são essenciais no desempenho da empresa, são elementos indispensáveis, mesmo com os altos investimentos nos aparatos tecnológicos, nada pode substituir o trabalho humano. Portanto, as empresas devem propiciar um ambiente saudável e favorável ao desenvolvimento de boas relações interpessoais para que o trabalho se desenvolva da melhor forma possível, preocupando-se em gerenciar bem as pessoas para ter uma equipe de trabalho motivada e assim apresentar bons resultados.

Considerando que a motivação pode vir da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e de cada pessoa que busca o seu próprio referencial de auto-estima e realização, o pesquisador de comportamento organizacional, Ediberto Tadeu Pedroso, afirma que as ações motivacionais não são restritas apenas a programas de premiações, salários atraentes ou cestas recheadas de benefícios diferenciados. Claro que incentivos externos pesam na satisfação dos funcionários, mas nem sempre são suficientes. As organizações também precisam ficar atentas à valorização do ser humano, considerando não apenas o lado material, mas também as relações interpessoais e como o profissional se sente diante do papel que exerce.

A grande novidade que a Economia de Comunhão trouxe às empresas é que a motivação interior, pautada no amor, nas relações e na comunhão pode ser considerada base de um novo agir econômico. O Pólo Empresarial Spartaco, localizado em São Paulo, os outros Pólos da Economia de Comunhão em outros países e as demais empresas ligadas ao projeto, são hoje os grandes laboratórios para provar que é possível uma economia nova baseada em relações sólidas construídas no amor. Esse amor é carregado de ação, não se trata de mero sentimentalismo, é um amor que se concretiza a partir da disposição de cada pessoa em fazer o bem a quem está próximo. As empresas que constroem esta nova economia transmitem sua luz para clarear e abrir novos caminhos, numa

contribuição cada vez mais visível às mudanças necessárias para chegar-se a um mundo melhor.

A Economia de Comunhão requer por um lado “homens novos” capazes de praticar “a cultura do dar” e construir relacionamentos verdadeiros, solidificados no amor e uma sociedade que tenha como mentalidade relacional a solidariedade e a partilha. Por outro lado, é ela própria, como Economia de Comunhão, como estrutura econômica, como empresa, que tem condição de propagar a comunhão. Para FERRUCI (2002, p.37):

A forma de atuação das empresas ligadas ao projeto Economia de Comunhão sente a “recompensa” de todos os lados. Buscando cultivar o desenvolvimento humano, têm-se valores humanos mais autênticos, capazes de orientar a atuação econômica. Uma nova determinação de seguir a fundo a própria consciência, de imprimi-la numa racionalidade nova e maior, exaltada pela unidade entre os stakeholders da empresa. Numa empresa assim, forma-se um “capital relacional” que não pode ser medido em milhões de dólares, um capital do qual ninguém possa apossar-se com manobras financeiras e especulativas. Um capital que servirá para superar os momentos difíceis. Um capital que não será criado em empresas nas quais a administração está convencida de que convém aumentar a produtividade forçando a competitividade pessoal e, portanto, de que se obtém o sucesso econômico aumentando ao máximo a discórdia entre as pessoas, levadas assim a regredirem na direção de um egoísmo “racional”, que é o alimento dos seus piores instintos.

Esse capital relacional é semelhante ao capital simbólico citado anteriormente por Sorigi, e, configura-se como uma grande vantagem da qual as empresas podem desfrutar se as pessoas estabelecem e vivem princípios de fraternidade. Ele é gerado num ambiente de confiança, onde, no respeito pelos próprios deveres todos são livres para doar.

Assim, desencadeia-se um desenvolvimento econômico baseado na reciprocidade, no dom sem expectativa de retorno e na alegria do retorno inesperado. Para Ferruci (2002), trata-se de um resultado nem sempre fácil de ser alcançado mais que não é impossível para “homens novos”. Por isso, as empresas da Economia de Comunhão se preocupam em investir nessa formação de pessoas com essa mentalidade, dispostas a viver a cultura da partilha.

É fato que para que o ser humano conceba a realidade a sua volta como uma possibilidade de construir a sua felicidade e a felicidade dos outros ele deve encontrar um ambiente propício, além de receber uma preparação condizente para que isso realmente aconteça. E aquilo as empresas ligadas ao projeto Economia de

Comunhão na Liberdade se propõem a fazer é criar um ambiente favorável, pautado numa relação efetiva, ressaltando, sobretudo, a preocupação das empresas com seu corpo funcional.

5 METODOLOGIA

Este trabalho apresenta como foco de discussão as questões referentes à Gestão de Pessoas dentro das empresas, mais especificamente, o estudo da motivação e a sua contribuição para o desempenho efetivo da empresa. Para embasamento da pesquisa, buscou-se conhecer as experiências realizadas nas empresas vinculadas ao projeto Economia de Comunhão, de modo particular, na fábrica de doces Feito por Nós, situada no Pará, a fim de demonstrar os fatores motivacionais das pessoas ao trabalho e observar a possível relação existente entre motivação e desempenho dentro da referida empresa.

- **Tipo de estudo**

A realização do estudo se deu através de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, observando-se os fenômenos a fim de delimitar a extensão do tema, devido à natureza fluída do assunto a ser investigado. Como diz Costa (1997, p. 207), nas pesquisas de Ciências Sociais a sensibilidade do pesquisador é que faz a diferença, ou seja, “ouve-se falar muito em olho treinado ou em aprender a ver, mas essa fraseologia pode ser enganosa se esconde o fato de que o que podemos aprender é a discriminar, e não a ver”.

Hudelson (1994) argumenta que as pesquisas qualitativas têm como principais características: uma aproximação da realidade através da descrição e análise da cultura e comportamento humano e de grupos sob o ponto de vista do estudo proposto; ênfase na perspectiva compreensiva ou conhecimento holístico e, pesquisa estratégica que é interativa e flexível, adequando-se ao longo do processo investigativo.

A partir da abordagem qualitativa, foi usado o método de análise de conteúdo para a observação dos discursos e práticas empresariais. Entretanto, a organização dos dados e possíveis conclusões se deram com bastante dificuldade, haja vista que a motivação não é facilmente mensurável, porque se trata de um elemento intangível, intrínseco a cada indivíduo.

Nesta perspectiva, foi necessário alicerçar os estudos na literatura disponível e na observação empírica da empresa estudada, a fábrica de doces Feito por Nós, ligada ao projeto Economia de Comunhão na Liberdade. Utilizou-se

também de entrevistas semi-estruturadas realizadas com o corpo funcional da empresa.

- **Sujeitos da pesquisa**

Apontam-se como sujeitos da pesquisa, os funcionários da empresa Feito por Nós e sua gerência, sendo a amostra representada por 50% do universo, ou seja, ao todo foram entrevistados 10 funcionários diretos. A escolha da amostra se deu mediante critérios como: tempo de trabalho e grau de responsabilidade no desempenho das funções. A empresa referida atua no ramo alimentício, na produção e comercialização de doces com sabores regionais e é a mais representativa da região Norte e Nordeste que participa do projeto Economia de Comunhão na Liberdade. Ela será melhor descrita num capítulo a parte.

- **Coleta de dados**

Para a coleta de dados foram utilizados instrumentos diferentes junto aos entrevistados, haja vista que para os funcionários a visão de motivação é diferente da visão da gerência da empresa. O referido instrumento se constituiu de entrevista semi-estruturada. A entrevista é uma forma de interação social, mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 1999, p. 117).

O instrumento buscou o alcance das seguintes variáveis: relação existente entre motivação de pessoal e desempenho da empresa, constatação de um corpo funcional motivado e detalhamento dos aspectos mais relevantes da empresa que geram essa motivação.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas pela própria entrevistadora. Esse instrumento foi devidamente validado por profissionais de notório saber, pertencente à área de estudo em questão. Foram entrevistados os funcionários em diferentes turnos durante três dias, haja vista que a empresa localiza-se em outro estado. As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, após assinatura do termo do consentimento informado.

- **Análise dos dados**

Na análise dos dados foi utilizada a técnica de análise temática que faz parte da técnica de análise de conteúdo. Segundo Minayo (1994, p.74), pode-se destacar duas funções na aplicação dessa técnica.

Uma refere-se à verificação de hipótese ou questões. Ou seja, através da análise de conteúdo, podemos encontrar respostas para questões formuladas e também podemos confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação (pressupostos). A outra função diz respeito à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado. As duas funções podem, na prática, se complementar e podem ser aplicadas a partir de princípios da pesquisa quantitativa ou qualitativa.

Para análise dos dados acataram-se os seguintes procedimentos:

- a) Ordenação dos dados:** releitura do material e organização dos relatos;
- b) Classificação dos dados:** leitura dos textos, elaboração de uma primeira classificação e, por fim, uma classificação por temas mais relevantes;
- c) Categorização:** classificação dos temas em categorias, haja vista que foram realizadas entrevistas com duas classes de pessoas diferentes (gerência e funcionários);
- d) Análise final:** buscou o produto final e as conclusões do trabalho com pistas e indicações que servissem de fundamento para propostas de planejamento de ações, discussões, dentre outras possibilidades.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do confronto do material empírico, isto é, da fala dos funcionários entrevistados, com o referencial teórico estudado através do processo indutivo de análise, pôde-se levantar alguns pontos para discussão e obter significativos resultados a respeito de como a motivação se faz presente no cotidiano da Feito por Nós, repercutindo de forma positiva no seu desempenho.

6.1 Feito por Nós e Economia de Comunhão na Liberdade

A Kidelícia Indústria e Comércio Ltda, que atua no mercado com a marca Feito por Nós, se enquadra no ramo alimentício, fabricando doces e geléias sem aditivos químicos. A empresa tem como matéria-prima básica frutos regionais, típicos da Amazônia, com destaque para o Cupuaçu, fruto ainda bastante desconhecido em grande parte do Brasil.

Iniciada em 1994, a Feito por Nós nasce como resposta ao Projeto Economia de Comunhão, idealizado por Chiara Lubich, em 1991 no Brasil, com suas bases consolidadas nos princípios e características do projeto. No intuito de dar também a própria contribuição, por menor que seja, ao desenvolvimento do Município de Benevides, situado a poucos quilômetros de Belém, mas que apresenta carência na atividade industrial e elevado índice de desemprego, a empresa esforça-se para conseguir bom desempenho de suas atividades. “De modo particular queríamos dirigir a nossa atenção aos produtores rurais da nossa região”, afirma a gerente da fábrica.

A princípio, existiam apenas duas doceiras e uma auxiliar de escritório. A produção era de 500 quilos de doce/mês. As dificuldades enfrentadas foram muitas, sobretudo por não dispor de capital de giro para enfrentar o período da entre safra do produto.

Nos últimos cinco anos, a “Kidelícia Indústria e Comércio Ltda” tem obtido muito progresso, nos quais se elenca:

- A expansão dos seus produtos no mercado local, regional, nacional (SP, AM, AP, CE, RJ e outros Estados), no mercado internacional (Alemanha e França), aumentando a sua receita total;

- Introdução de produtos na merenda escolar do estado através da Secretaria de Educação – SEDUC;
- O ingresso no mercado da marca própria, produzindo para duas empresas regionais e uma estrangeira;
- Construção do poço artesiano com seis polegadas;
- Aumento do seu mix para 33 produtos com o lançamento de novas geléias: Açai, Bacuri e Cupuaçu;
- Ampliação em 110 o número de estabelecimentos abastecidos com o seu mix de produtos;
- Favorecimento do preço competitivo dos produtos no mercado;
- Implantação da linha industrial para atender fornecedores de médio porte;
- Construção da instalação industrial própria com área física total de 400m²;
- Aquisição de equipamentos, máquinas e transportes;
- Criação de 25 postos diretos de empregos e 35 indiretos.

Diante da apresentação feita acima, pode-se comprovar que a Feito por Nós, apesar de ser uma pequena empresa, persiste no mercado ao longo desses 12 anos com bons resultados alcançados. Mas, é válido ressaltar que as características mais importantes da fábrica não são meramente econômicas e comerciais. Aquilo que mais se destaca são os princípios e valores adquiridos com a proposta da Economia de Comunhão, porque é isso que faz da empresa um ponto de referência no mercado. Pode-se dizer que a Feito por Nós possui uma “alma” que contribui efetivamente para o seu desempenho. E, é esse desempenho que vai ser analisado a seguir.

6.2 Motivação na Prática da Empresa Feito por Nós

De acordo com a pesquisa realizada, destacaram-se alguns elementos de perspectiva motivacional, tais como: relacionamento interpessoal saudável, sentimentos de gratuidade, doação e comprometimento, que impactam no desempenho da fábrica, levando-a a atingir suas metas produtivas e financeiras. Para os funcionários da Feito por Nós a motivação no trabalho decorre, sobretudo,

graças a ações continuadas que a empresa implementa, gerando com o corpo funcional um verdadeiro compromisso.

6.2.1 Relacionamento entre Empresa e Funcionários

Para descrever a construção do relacionamento da empresa com o funcionário, faz-se necessário recorrer a todas as suas etapas, indo desde o primeiro contato através da admissão até a possível demissão.

Na Feito por Nós um dos primeiros aspectos observados foi a relação com o pessoal desde a entrada destes na empresa. A admissão dos funcionários é realizada mediante entrevista, como acontece na maioria das empresas onde se analisa o interesse do funcionário em trabalhar e, em seguida, o mesmo é submetido ao período de adaptação/convivência, onde se observa além do desempenho no trabalho o contentamento da pessoa, a sua felicidade na realização daquela atividade, pois para a empresa os funcionários que não se sentem realizados, não conseguem desempenhar bem o trabalho, haja vista que para a gerência é clara a idéia de que não é só o salário que os satisfaz, mas são levantados ainda outros aspectos como: o perfil de determinado funcionário, a sua afinidade com a tarefa a ser executada, sua predisposição, ou até mesmo vocação para realizar bem o trabalho.

Segundo Morgan apud Cavalcanti (2005), a teoria de Maslow contribuiu significativamente para a percepção das organizações que buscavam provocar a motivação nos funcionários apenas pelo dinheiro, ou pela segurança no emprego. A gerente conta uma experiência que demonstra como a empresa estudada se preocupa com o bem-estar das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Houve um caso de um funcionário que conseguiu passar por quase todos os setores da empresa, ele foi transferido três vezes de setor, mas ao fim chegou-se a conclusão de que não era esse o seu objetivo, o seu perfil era mais para trabalhar com comércio, não com indústria. E para ele era sufocante trabalhar com máquinas, papéis, não era o contato direto com o cliente e a empresa, estando atenta a toda essa situação porque preocupada acima de tudo com a pessoa que estava ali e não com um mero funcionário, de imediato se prontificou a conversar com ele para que tomassem uma decisão juntos, sem dúvida, não era vantagem para empresa perder um funcionário, tão pouco deixar uma pessoa desempregada, mas percebia-se a sua insatisfação profissional. Ele depois agradeceu e ficou surpreso porque segundo ele conseguimos entrar no seu íntimo e o entendemos como pessoa, não como alguém que só deveria

querer trabalhar como se fosse uma máquina, que só serve quando produz. Depois, a empresa se comprometeu com a sua saída da fábrica, fazendo uma bela carta de encaminhamento e atualmente ele conseguiu um trabalho no comércio e está feliz.

Dessa forma, percebe-se que mesmo se a Feito por Nós não adota técnicas, métodos aperfeiçoados de gestão de pessoal, principalmente, por se tratar de uma pequena empresa que geralmente não dispõe de recursos para investir nessas ferramentas cada vez mais modernas. A empresa procura seus próprios métodos, empíricos e mais humanos para realizar a sua peculiar gestão de pessoal.

A preocupação com o outro, o respeito pela pessoa, não restringindo a relação empresa e funcionário a termos contratuais, considerando-a mais que um simples empregado gera um relacionamento harmonioso e verdadeiro, criando um bom ambiente de trabalho repercute na motivação dos funcionários e, conseqüentemente, no desempenho da empresa.

A Feito por Nós se preocupa em analisar o perfil de cada pessoa e melhor adequá-las a cada função, existem alguns trabalhos que exigem maior esforço físico, por exemplo, então a empresa procura estar atenta e coloca a pessoa que seja mais capaz de realizar esse serviço. Um fator importante do trabalho desenvolvido na fábrica é que os doces são produzidos num processo semi-automatizado, ou seja, uma boa parte do processo é artesanal, o que requer realmente um bom desempenho e bastante dedicação dos funcionários. O fato é que se a fábrica adota tecnologias modernas, com máquinas potentes que pudessem melhorar a produção, não restariam mais postos de trabalho e não é essa a intenção da Feito por Nós. É verdade que, segundo as leis de competitividade do mercado, a produtividade poderia aumentar, mas para empresas comprometidas em promover o desenvolvimento social e que se baseiam nos princípios da Economia de Comunhão, onde o que deve sobressair são aspectos que contrários à exclusão social e divisão de classes.

A grande maioria das pessoas que chega à Feito por Nós, faz ali sua primeira experiência de trabalho. A gerência confessa que para a empresa isso é difícil, porque de alguma forma representa uma “perda”. É uma prática comum nas empresas ao realizar qualquer tipo de processo seletivo, excluir aqueles candidatos que não apresentarem experiências anteriores, pois até que eles consigam

desenvolver bem o trabalho leva um tempo, sem contar os esforços redobrados para treinamentos e capacitações. Para Ruth, gerente comercial:

“Aquilo que vale é perceber o comprometimento do pessoal enquanto estão trabalhando na fábrica e quando saem receber seus reconhecimentos. Alguns vêm visitar e dizem que é muito difícil em outras empresas, porque não existe essa comunhão que experimentaram na Feito por Nós”.

Além de possibilitar aqueles menos preparados uma oportunidade de trabalho e apostar em suas capacidades, a empresa experimenta a gratidão dos funcionários que procuram fazer seu trabalho da melhor forma possível.

É válido ressaltar ainda que a forma de gestão da empresa não está fundamentada na ideologia de que todas as coisas são perfeitas, segundo aquilo que propõe o projeto Economia de Comunhão na Liberdade, as empresas devem primar pela idéia de que todos os homens precisam se sentir livres para trabalharem e com isso é possível obter um bom desempenho, porém toda organização possui suas normas que precisam ser cumpridas.

Dessa forma, a gerência afirma que na empresa também existem suas regras, existem punições, há um processo educativo para que haja harmonia, pois acredita-se que a verdadeira liberdade e realização experimentada por seus funcionários não está no fato de que eles simplesmente não são submetidos a uma chefia e/ou monitoramentos rígidos, mas sim na constatação da devida responsabilidade atribuída a cada funcionário e da confiança que a empresa deposita no trabalho e compromisso de cada um.

6.2.2 Fatores Motivacionais e Desempenho na Feito por Nós

Algumas práticas foram desenvolvidas na Feito por Nós com intuito de motivar o pessoal, resguardando seus valores e desejo de, antes de tudo, promover a “dignidade da pessoa”. Existe a gratificação do pessoal baseada no desempenho que é avaliado de forma conjunta, ou seja, através da efetividade de todos, porque assim se pode promover a integração e com isso todos ganham e também a empresa.

Um fator relevante para a mensuração do desempenho dos funcionários, considerando a forma como a empresa busca motivar é a condição de trabalho na

empresa. A mesma apresenta alguns problemas, mas a estratégia utilizada pela empresa é verificar tudo junto aos funcionários de forma bem democrática, buscando solucionar os problemas com a participação de todos. Por exemplo, foi visto que, devido ao difícil clima da região (quente e úmido) era necessário um melhor investimento na infra-estrutura da empresa e ainda uma alteração na carga normal de trabalho, para melhorar o desenvolvimento do mesmo.

Atualmente o expediente na empresa começa às 7h da manhã e encerra às 17h, sendo que na sexta-feira o trabalho termina uma hora mais cedo e os funcionários têm o final de semana totalmente livre. Para Dorival, o horário e a localização do trabalho influenciam na motivação. Ele afirma que:

Aqui cada dia é uma nova situação e aquilo que mais me motiva é saber que muitos amigos meus que trabalham em Belém, fazem um sacrifício enorme, acordando às 5 horas da manhã, pegando ônibus lotados e sinto-me feliz por morar bem próximo da empresa onde trabalho. Também me sinto muito motivado por saber que quando chego na empresa encontro um bom ambiente de trabalho.

Diante das possíveis dificuldades apresentadas pelos funcionários no tocante ao desempenho do trabalho, uma prática particular adotada pela empresa é a oferta da alimentação por total conta da fábrica, sem qualquer alteração no salário dos funcionários, a própria gerente da empresa conta como surgiu a idéia:

Eu comecei a perceber que os funcionários tinham muita dor de cabeça, tinham certa fraqueza, apresentavam uma fadiga muito grande no trabalho. Então pensei: será que esse pessoal tem o que comer em casa? Será que isso não seria fome? Eu pensei que de fato o trabalho é pesado. Então, a partir daí comecei a observar que alguns não iam pra casa almoçar, dizendo que era muito longe e eu via que eles comiam um pedacinho de salsicha, um pedacinho de sardinha em lata e fiquei muito preocupada. A fábrica começou então a oferecer um café reforçado, foi liberada certa quantidade de frutas para que eles possam comer e assim ficou mesmo comprovado que eles chegavam com fome no trabalho e pensamos que poderíamos fazer mais, mesmo se analisando financeiramente parecia que não teríamos condições, fizemos um sacrifício e oferecemos a refeição completa para nossos funcionários. O resultado alcançado com isso uma grande melhora na produtividade cerca de 50%, não temos uma medida exata, mas foi em torno de 40% para 50% e acabaram-se as dores de cabeça, as dores disso e daquilo.

É possível perceber que essas práticas da empresa não passam despercebidas pelos funcionários, gerando resultados efetivos, ainda que o interesse primeiro da gerência não seja esse, mas sim o próprio bem-estar das

peças, por que são essas ações simples e humanas que transformam o ambiente da empresa.

A gerência da empresa procura assumir uma postura democrática diante dos funcionários, fazendo com que realmente se sintam livres, porque sua maior intenção é a realização das pessoas no ambiente de trabalho e, prova da liberdade de expressão existente na fábrica, onde os funcionários são realmente considerados. Para Molteni (2002, p. 95):

Nas empresas da Economia de Comunhão a renovação da relação com os colaboradores parte da convicção – também está amplamente presente nos estudos de administração de empresas – de que o trabalho constitui o recurso mais importante à disposição da empresa, com vistas a criar e manter a vantagem competitiva, além de ser um momento essencial para o desenvolvimento e a expressão de cada pessoa. Assim, é freqüente encontrar nas empresas ligadas ao projeto, soluções de organização cujo intuito é favorecer a tomada de responsabilidade por parte de cada um. A saber: o envolvimento dos colaboradores no processo de decisão, o cuidado com a segurança e a qualidade do ambiente de trabalho, o cuidado em evitar excesso no horário de trabalho, a promoção de um contexto humano caracterizado pelo respeito, confiança e estima recíprocas e a proposta de oportunidades de formação e atualização permanentes.

A realidade descrita coincide com a prática na Feito por Nós, a gerência conta alguns acontecimentos que retratam isso,

Há algum tempo houve uma reivindicação em relação ao uniforme para que houvesse uma melhoria, pois os funcionários achavam que a sua malha contribuía para o aumento do calor. Então, a empresa cuidou de procurar a malha mais leve para fazer um uniforme mais confortável atendendo a necessidade do pessoal, não só para atender um pedido, mas a procuramos adotar a regra que costumamos usar na nossa administração, procuramos fazer como se fosse a nós.

Ainda com o desejo de fazer o melhor pelos seus funcionários, a fábrica construiu um ambiente para o devido descanso dos funcionários depois da refeição e também buscou promover uma maior integração e satisfação, pois além dos estofados e da boa harmonia do espaço dos funcionários, ainda há uma televisão, que, durante o intervalo, pode proporcionar algumas informações. A gerente afirma que depois dessa iniciativa o desempenho produtivo melhorou muito.

Em relação à mensuração do desempenho é válido descrever como acontece a produção dos doces. Por se tratar de produtos regionais, ou seja, a matéria-prima é sazonal, o que exige o armazenamento da polpa por que o fruto só

dá durante cinco meses do ano e durante esse período se produz para estocar e por isso se trabalha mais, ou seja, a produtividade é maior, porém a demanda no mercado local cai, pela abundância da fruta e pela produção caseira. A estratégia usada para compensar essa crise é a exportação do produto.

Há sempre muito trabalho na Feito por Nós e quando é preciso fazer hora extra, a empresa tenta compensar os funcionários de alguma forma, por exemplo, dando um feriado prolongado. É perceptível o envolvimento dos funcionários, gerando um bom desempenho para a empresa que pode se orgulhar de, depois de 12 anos de funcionamento, nunca ter deixado de atender a demanda de seus clientes, porque existe um bom desempenho por parte de todos.

Existe certa rotatividade dos responsáveis da equipe, de modo que todos podem ser coordenadores da produção, uma semana a produção fica sob a responsabilidade de cada funcionário. Uma tática operacional utilizada para a descentralização do poder que contribui para o bom relacionamento interpessoal.

A preocupação com a devida aptidão do funcionário para o desenvolvimento do trabalho, assim como citado no tópico acima, a empresa também remaneja seus funcionários para que o seu potencial produtivo seja melhor aproveitado. Existem aqueles que possuem uma formação na área e isso também contribui para sua motivação. Um dos funcionários, Éder, técnico em agroindústria afirma que, a sua maior motivação é a possibilidade de colocar em prática aquilo que aprendeu em sala de aula, por isso procura fazer tudo com a máxima qualidade.

Dessa forma, fica claro que há um conjunto de variáveis que podem incidir no desempenho dos funcionários na empresa e as pequenas empresas também precisam atentar para esses detalhes. A experiência da Feito por Nós revela que, não obstante a dificuldade de mensuração do desempenho e desenvolvimento de técnicas e métodos aperfeiçoados é possível implementar algumas estratégias práticas e não pontuais para a melhor condução do trabalho na empresa.

6.2.3 Integração e comunhão na Feito por Nós

Dentro da empresa percebe-se que há um desejo contínuo de colocar em prática os princípios da Economia de Comunhão e uma particularidade observada na empresa é o fato de que, não raro, ela deixa de aplicar recursos em divulgação,

ou melhor, utiliza-se de artifícios promocionais dos produtos com menores custos para que consiga suprir a necessidade de seus funcionários, porque realmente está comprometida com a qualidade de vida e melhores condições de trabalho para os seus funcionários, uma vez que internalizam a hipótese de que são as pessoas que estão no centro da atividade econômica. E, essas pessoas não ficam alheias a isso, elas também buscam viver com a empresa e entre elas essa reciprocidade e comunhão.

O esforço da empresa em desenvolver a integração do pessoal baseada na gratuidade e reciprocidade que a experiência de comunhão inspira, segundo os princípios do projeto da Economia de Comunhão, respeita, sobretudo, a liberdade das pessoas, por isso a realidade vivida é a mais verdadeira, porque cada funcionário se sente livre na construção do bom ambiente de trabalho. A gerência fala como acontece essa integração:

“Certa vez, recebemos muitas encomendas e não tínhamos essa quantidade em estoque, foi uma corrida intensa, onde todos se dispuseram a trabalhar na produção, dando sua contribuição, quando encerravam seu trabalho nos demais setores. Foi interessante porque essa decisão de ajudar partiu deles mesmos que se organizavam de forma que todos pudessem sair no seu devido horário de trabalho e assim a empresa não teria que pagar hora extra. A empresa sem dúvida é privilegiada, porque sente o comprometimento do seu corpo funcional, como eles mesmos afirmam que querem é que a empresa cresça e procuram dar sua contribuição para isso”.

Considerando que os fatores motivacionais em sua maioria são intrínsecos, para cada funcionário existem aspectos específicos que lhes estimulam na realização do trabalho, porém foi possível levantar elementos comuns que motivam as pessoas. Dessa forma, pode-se destacar que a relação de ajuda mútua pelos funcionários, fazendo do ambiente de trabalho um espaço de família, foi muito apontada:

“Aqui a gente é tipo uma família, é muito bom trabalhar aqui. Todos se dão bem. A gente acaba fazendo de tudo de acordo com a necessidade e todos estão dispostos a ajudar o setor que está sobrecarregado para que a produção não seja afetada”. (Ribamar)

“Trabalhar na Feito por Nós não é um peso, eu procuro dar tudo de mim como se a empresa fosse a extensão da minha casa é a minha 2ª família, até o varrer o escritório procuro fazer como se fosse a minha casa”. (Silvia)

“No nosso ambiente de trabalho é fácil haver diálogo, porque somos poucos. Aqui todos se ajudam, todos se entendem. Toda hora é sorriso, até o final do dia já sorrimos muito e isso é importante, pois isso trás à equipe um ânimo e isso tem ligação direta com a produção. Quando alguém fica de mal, isso afeta a produção, nosso rendimento é pouco. Agora se estou me dando bem com todo mundo e fazendo tudo com amor, isso é importante, porque se eu não faço aquele trabalho com amor, sinto que não é legal. Isso faz com que se perca até a vontade de trabalhar e diminui tanto a produção como a própria pessoa”. (Francisco)

“Gosto muito do trabalho, me adaptei rápido e fiquei admirada com a comunhão entre todos e pude sentir o calor humano que há. Todos que aqui trabalham mesmo sendo poucos dão o máximo de si”. (Nazaré)

“Quando saio de casa com algum problema, aí quando chego aqui aquilo passa um pouco, eu esqueço mais por causa da amizade com todos. Quando a gente conversa, brinca com o outro e acabo esquecendo um pouco aquele problema. Eu gosto demais daqui, “espairece” muita coisa.”(Rosana)

Um outro fato que reflete essa condução harmoniosa do relacionamento na empresa que se propaga a todos, está relacionado com o caso relatado no tópico anterior – o oferecimento de café da manhã pela fábrica, com a iniciativa do café, às vezes, os funcionários também sentem o desejo de contribuir sempre nessa perspectiva de comunhão, pois acabam levando alguma coisa para diversificar o café (cuscuz, tapiquinha,...) e colocam a disposição de todos. Segundo a gerente,

Ainda havia outro “ganho”, porque durante o café procurava estar com eles, de forma aberta e amigável. O café contribui para a construção desse clima de família na fábrica, pois o momentinho que se faz uma pausa para tomar café dá para conversar um pouco, saber do trabalho do outro, enfim, tudo serve para construir relacionamentos saudáveis baseados na reciprocidade e comunhão.

Outro aspecto interessante é a integração entre as funções na fábrica, a gerente conta que:

Certa vez houve um fato interessante, um funcionário começou a ficar insatisfeito com seu trabalho porque achava que só ele suava, que o seu trabalho era o mais empenhativo, num determinado momento houve a necessidade de alguém para suprir uma carência num outro setor e ele foi fazer esse trabalho o fato é que depois acabou percebendo que aquele trabalho também tinha seu grau de dificuldade e que também era muito exigente. Foi interessante porque depois ele aprendeu a valorizar o seu trabalho e o trabalho dos outros.

Na concepção holística da empresa, essa lição pode se estender a todos os funcionários. A empresa procura priorizar as reuniões onde cada um expõe as

dificuldades de seu trabalho para que haja uma verdadeira comunhão da vida na empresa.

A cada nova iniciativa é surpreendente, pois revela o forte relacionamento construído. A gerente conta outras experiências, como a realizada com a funcionária que estava grávida, onde todos perceberam a necessidade de ajudá-la, resolvendo fazer um baby chá, mesmo se a situação financeira de cada um não era muito diferente. Houve outro caso com uma ex-funcionária, segundo Ruth:

“Ela não estava mais na fábrica conosco, mas um dos nossos funcionários um dia foi visitá-la e percebeu que a situação da sua casa era muito precária e resolveram se organizar, os próprios funcionários preparam uma feijoada para arrecadar fundos para a construção da casa, depois no contato com outras pessoas, conseguiram algumas doações, e fizeram esse grande presente a essa pessoa. Assim, nós, aqui na empresa, percebemos que esse ciclo de vida se estende e que os princípios e valores adotados pela fábrica se estendem a todos”.

Em depoimento, a gerente confessa que a vida que resplandece na empresa revela essa gratuidade e reciprocidade vivida em ações concretas, por isso, para ela é possível afirmar que a comunhão de fato existe, sendo premissa dos relacionamentos.

Não se trata de inovações no âmbito social, onde está em voga a questão da responsabilidade social, porque a empresa não adota métodos ou estratégias, comprometendo-se socialmente em alguns pontos específicos, trata-se de uma responsabilidade social holística (se é que se pode chamar assim), porque a sua essência é a vida social de forma digna, tendo a “pessoa humana” como centro.

6.2.4 O diferencial da Feito por Nós

Sob a própria ótica dos funcionários, é possível configurar alguns elementos diferenciais que de alguma forma também contribuem para a motivação no desempenho do trabalho.

Atualmente, existe uma grande onda de corrupção empresarial, as empresas estão acostumadas a burlar o fisco, a cometer atos ilícitos, devido à excessiva carga de tributos que se paga ao governo. As pequenas empresas enfrentam grandes dificuldades para se manterem diante desse difícil cenário político, por isso muitas optam pela adesão de uma postura ilegal.

A Feito por nós, por sua vez, mostra que tem conseguido se manter íntegra diante de suas obrigações tributárias, embora concorde que os impostos são abusivos e ameaçam o desenvolvimento da empresa, porque dentro dos princípios cristãos adotados por ela esse tipo de conduta ilegal não convém e os funcionários sentem-se honrados em trabalhar numa empresa assim. Segundo Dorival:

“Fazendo uma comparação com outras empresas vejo quanta diferença, pois fiz uma experiência anterior numa determinada empresa onde comecei como Office boy e quase me tornei gerente, mas nessa empresa tínhamos uma postura não ética de vender computador de forma irregular, financeiramente foi um tempo bom, porque aquele trabalho me rendia bons resultados, porém vivíamos sobressaltados com receio de fiscalização e me via obrigado a seguir as ordens do dono. E isso aqui na Feito por Nós não acontece! Todo dia o posto fiscal me pára quando faço o transporte da mercadoria para Belém, eles conferem tudo e sempre está tudo certinho. E a minha motivação também envolve isso, porque a gente vê que a empresa trabalha corretamente”.

O fato de assumir essa postura acaba trazendo à empresa benefícios de ordem intangível, porque consegue também que seus funcionários mantenham-se seguros e motivados, o que vai repercutir no desempenho do trabalho.

Existem ainda outros elementos que contribuem direta ou indiretamente para a motivação do pessoal. Segundo Cavalcanti apud Herzeberg (2005), para motivar seria necessário o enriquecimento dos cargos, de forma a proporcionar mais autonomia, senso de realização, responsabilidade e desenvolvimento aos funcionários. Na Feito por Nós os funcionários afirmam que se sentem privilegiados pela forma que a gerência conduz as pessoas, dando-lhes autonomia e sendo sempre presentes, alguns chegam até a fazer comparações com a remuneração, como se lhe agregasse valor:

“Com o salário eu sou satisfeito, porque cada um aqui faz o seu serviço de forma autônoma, sem ter ninguém monitorando o tempo todo. A gente se sente livre para fazer nosso trabalho e isso é muito bom”. (Ribamar)

“Eu já havia trabalhado em outra empresa e fazendo uma comparação lá era bem diferente, porque a gente não tinha contato com a responsável e aqui é diferente. Mas mesmo assim, eu gostava mais de lá, porque lá era uma empresa grande e o trabalho era menos, já aqui a empresa é pequena e o trabalho é mais, porém o salário é do mesmo valor. Só que aqui tem seus valores, temos maior facilidade de negociação com a nossa responsável, podemos sempre conversar e há uma disposição enorme de nos ajudar”. (Rosana)

Um outro exemplo desses elementos que podem gerar a motivação dos funcionários é o fato de alguns se sentirem parte da empresa ficando felizes com seu êxito, com seu sucesso no mercado.

“Sinto um orgulho de ver que a empresa participa de feiras junto às grandes empresas e consegue se destacar. Isso nos motiva, porque vemos como é importante o nosso trabalho, o quanto a Feito por Nós é grande lá fora, porque a gente reconhece a qualidade, o elogio que as pessoas fazem ao degustarem os produtos. Compram e elogiam muito. A empresa deposita confiança nos seus funcionários e isso permite o nosso crescimento”. (Francisco)

Diante desse depoimento, pode-se perceber que o trabalho na Feito por Nós é gratificante para os funcionários, haja vista que os mesmos se sentem construtores efetivos da empresa, por isso o grande comprometimento com os resultados da empresa.

Na verdade, é isso que toda empresa deseja, um corpo funcional comprometido e motivado para que obtenha um bom desempenho. Ao considerar que, mesmo tendo um ótimo desenvolvimento tecnológico, a melhor infra-estrutura e proporcionar os melhores benefícios, as empresas não terão necessariamente um pessoal motivado, por isso, todos esses investimentos seriam em vão.

A empresa Feito por Nós pode relacionar seu diferencial ao vínculo com o projeto Economia de Comunhão na Liberdade que, por meio da “alma” que gera na empresa, pode proporcionar a ela resultados exitosos, o demonstra uma nova e autêntica forma de atuação, que em alguns momentos vai contra as ordens vigentes no mercado. Os funcionários também reconhecem a importância desse projeto.

“Quanto à relação com o projeto Economia de Comunhão a gente sabe que está ajudando algumas pessoas, pessoas que precisam, além de agradar o consumidor com nossos produtos. Eu acho isso maravilhoso, por isso todos se esforçam para atingir aquela meta do dia, porque sabemos que isso é gratificante”. (Nazaré)

“Logo quando cheguei e soube de toda a história da fábrica e de seus objetivos relacionados ao projeto Economia de Comunhão, eu gostei porque o lucro não é fechado, não fica só na empresa, mas há a partilha. Fico feliz mesmo e acho que se todo empresário agisse assim, o Brasil e o mundo seriam muito melhor”. (Éder)

“Com relação à Economia de Comunhão, logo que cheguei na fábrica e soube do projeto, comecei a trabalhar para também fazer parte, ajudar o projeto economia de comunhão. Isso é uma coisa que foi tão forte que estou há cinco anos na empresa. Antes eu até pensava em sair, mas pensei e repensei ‘não posso fazer isso, estou ajudando alguém’. Não quero nunca desistir! Um projeto muito legal, muito bom, porque a gente sabe que muitas pessoas por aí precisam de ajuda e a gente aqui com saúde podendo ajudar. Então vamos nessa, vamos ajudar”. (Francisco)

“Acho maravilhosa a relação com a comunhão, partilha dos lucros da empresa, porque nas outras empresas os empresários querem os lucros só para eles. E com essa visão de ajudar o outro, ajudar o próximo, gerando emprego, inclusive aqui em Benevides, cidade pequena, que nós não temos”. (Diva)

Através dos depoimentos acima, é fácil perceber toda a vida que esse projeto gera na empresa, fazendo com que os funcionários motivados por um espírito de comunhão e fraternidade desempenhem um bom trabalho. Dessa forma, é possível afirmar que a doação e a fraternidade vividas pelos funcionários livremente pode trazer à empresa resultados mais positivos que outros investimentos em métodos ou técnicas motivacionais, desde que o comprometimento com a pessoa dentro da empresa seja de fato verdadeiro.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa observou-se que a gestão eficiente de recursos humanos pode ser considerada um meio para atingir os objetivos organizacionais. As empresas estão acordando para a importância das pessoas, principalmente no tocante à obtenção de resultados.

Algumas organizações consideram que são os funcionários os seus maiores recursos e por isso fazem altos investimentos em pessoal, porque querem atingir o melhor desempenho possível com o trabalho deles. Porém, essa não é uma tarefa fácil, porque esse desempenho nem sempre é garantido, além do investimento das empresas, existem outros fatores que influenciam a obtenção de resultados com o corpo funcional. Percebe-se que é nesse contexto que surge a motivação como instrumento da Gestão de Pessoas para dar resposta às exigências das empresas, desenvolvendo teorias que apresentam métodos de manter o pessoal motivado.

Concluiu-se que essa motivação não funciona de forma isolada está associada a vários elementos e as empresas precisam estar atentas a isso para que não corram o risco de restringi-la a uma concepção meramente econômica. A motivação também está relacionada a aspectos intrínsecos e, estes mesmo que não estejam ao alcance direto da manipulação das empresas, porque fazem parte de cada pessoa, podem ser trabalhados dentro do ambiente organizacional.

Dessa forma, a presente pesquisa fecha algumas questões, partindo da proposta de estudo que envolve a relação entre a motivação e o desempenho das pessoas no trabalho, colocando em evidência a experiência desenvolvida por empresas vinculadas ao projeto Economia de Comunhão na Liberdade como referência daquilo que é possível realizar dentro da empresa para que a motivação se faça presente e incida sobre o desempenho efetivo da empresa que envolve aspectos relacionados à produtividade e resultados financeiros, bem como sustentabilidade da empresa no mercado.

Através dos estudos realizados, foi possível perceber a grande busca das empresas por elementos que gerem motivação, quer sejam técnicas, métodos ou posturas adotadas. É verdade também que o propósito maior de algumas empresas ao se preocuparem com a satisfação do funcionário no trabalho não é sua realização e sim o aumento dos lucros. Muitas empresas ainda não conseguiram perceber que

os fatores motivacionais das pessoas no trabalho tendem a transcender às exigências econômicas.

Constatou-se que há mudanças ocorrendo no ambiente organizacional e as pessoas nas empresas passam a voltar o olhar a outros aspectos, como: relações interpessoais saudáveis, estilo de liderança, condições de trabalho dignas e sua valorização como um ser que aspira realização. Portanto, as empresas precisam estar mais atentas a tais elementos e novas exigências do seu corpo funcional.

O projeto Economia de Comunhão na Liberdade demonstra como a adoção de práticas empresariais contínuas pode gerar a motivação do corpo funcional da empresa. Isso porque o propósito maior do projeto é colocar a pessoa no centro da atividade empresarial e toda a sua gestão está fundamentada nessa premissa.

Ficou entendido, com a análise das falas dos funcionários, que a construção de um bom relacionamento entre empresa e pessoas pode levar ao almejado desempenho efetivo, podendo ser este um forte elemento motivador.

É válido considerar que, para um funcionário entrevistado dentro do ambiente da empresa pode haver uma pressão psicológica capaz de fazer com que suas respostas tendam ao positivo em relação à empresa, porém obteve-se até relatos de experiência com pessoas que já saíram da empresa e que, independente disso, confirmam a boa atuação da empresa estudada.

Além do relacionamento saudável construído na empresa, destacaram-se outros elementos práticos que também atribuem ao desempenho do trabalho um maior valor, haja vista que os funcionários sentem-se comprometidos com a empresa e procuram trabalhar com afinco para que os resultados sejam alcançados. Existe uma relação de gratuidade por parte dos funcionários para com a empresa, onde estes se doam sem pedir recompensas, na liberdade, como quando fazem horas extras e são capazes de renunciar o benefício econômico. Eles reconhecem que a empresa se preocupa com eles como pessoa e não como instrumentos, como mais um recurso a ser preservado, que deve gerar lucratividade para a empresa, pois antes de tudo, a mesma busca colocar em relevo o aspecto humano dos seus funcionários e isso faz com que eles se mantenham motivados.

Ficou evidente ao longo das observações a relação entre a motivação e o desenvolvimento da empresa, haja vista que o clima integrador, ambiente acolhedor, quase familiar (assim descrito pelos próprios funcionários), faz com

que as pessoas se sintam livres e motivadas ao trabalho, desempenhando um eficiente trabalho em equipe. A participação da empresa nesse processo de motivação é fundamental, porque a gerência realmente consegue estar atenta às necessidades do seu corpo funcional, provendo-os daquilo que necessitam eles trabalham mais satisfeitos e apresentam melhores resultados, sem haver interesse.

Foi possível observar ainda que vários aspectos colhidos ao longo da pesquisa como propulsores de motivação também estão associados às teorias motivacionais como, por exemplo, a preocupação da empresa com a satisfação de necessidades fisiológicas (Teoria das Necessidades Humanas – Maslow) dos seus funcionários: a fome, com a idéia de propiciar o café e o almoço dignos aos seus funcionários; a segurança, mais especificamente a necessidade de afeto, com a rede de relacionamentos saudáveis que se estabelece no interior da empresa, baseado na vivência do amor concreto entre os funcionários; enfim, seria possível relacionar outros fatores com as demais necessidades da escala de Maslow. E, não há só com associação com a Teoria das Necessidades, mas também com outras teorias, por exemplo, a preocupação com as condições de trabalho e adesão às reivindicações dos trabalhadores (Teoria dos Dois Fatores – Herzberg). Dessa forma, fica claro que ao contrário de outras empresas que se utilizam dessas teorias ocasionalmente e intencionalmente, na Feito por Nós existe a aplicação prática dessas teorias incorporadas à vida da empresa não apenas com o intuito de motivar.

Percebeu-se que a Feito por Nós está empenhada, antes de tudo, com “a pessoa humana” dentro da empresa e a motivação dos funcionários chega como consequência porque suas ações são contínuas e não pontuais, diferentemente do que ocorre na maioria das empresas.

Quanto à relação com o projeto Economia de Comunhão, percebe-se que ele se faz presente indiretamente em toda a vida da empresa, porém, não há uma motivação direta dos funcionários com o fato de a empresa participar do projeto Economia de Comunhão. Eles sentem-se felizes em poder ajudar outras pessoas através do seu trabalho, mas talvez isso não seja suficiente para motivá-los a ponto de contribuir com o desempenho efetivo da empresa. É no trabalho cotidiano na empresa que a contribuição da Economia de Comunhão na Liberdade se acentua, permeando toda a forma de gerenciamento.

Enfim, a pesquisa demonstrou a motivação de pessoal dentro da empresa em estudo que, administrada à luz de uma nova filosofia – a proposta do projeto

Economia de Comunhão na Liberdade, consegue, através de ações que não causam tanta repercussão, mas são contínuas porque baseadas na vivência do amor concreto, obter um crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS

A empresa Moderna. Disponível: <http://www.prd.usp.br/disciplinas/docs/pro2311-2005-Marcia_Roberto/A%/20EMPRESA%20MODERNA.pdf>. Acesso em: 04 de set de 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BISPO, Patrícia. **Valorização do Capital Humano.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4490>. Acesso em: 29 de ago de 2006.

BRUNI, Luigino. **Comunhão e as novas palavras em economia** (Trad. José Eustáquio Rosa). São Paulo: Cidade Nova, 2005.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e Motivação.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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

CONGRESSO NACIONAL DE ECONOMIA DE COMUNHÃO, 2001. Vargem Grande Paulista. **Pronunciamento do professor Stefano Zamagni.** Vargem Grande Paulista-SP: Cidade Nova, 2001.

COSTA, C. **Sociologia: introdução à ciência da sociedade.** São Paulo: Moderna, 1997.

COSTA, Rui, ARAÚJO, Vera, BIELA, Adam, SORGI, Tommaso, GUI, Benedetto, FERRUCCI, Alberto. **Economia de Comunhão: Projetos, reflexões e propostas para uma cultura da partilha.** 2. ed. São Paulo: Cidade Nova, 1998.

FERRUCCI, Alberto. Uma dimensão diferente da economia: a experiência Economia de Comunhão. In: BRUNI, Luigino (org.). **Economia de Comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões.** Vargem Grande Paulista-SP: Ed. Cidade Nova, 2002. p.31-40.

GIL. A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUI, Benedetto. Organizações produtivas com finalidades ideais e realização da pessoa: relações interpessoais e horizontes de sentido. In: BRUNI, Luigino (org.). **Economia de Comunhão: uma cultura econômica em várias dimensões.** Vargem Grande Paulista-SP: Ed. Cidade Nova, 2002. p.111-127.

HUDELSON, Patrícia. **Qualitative research for programmes**. Division of Mental Health: Wprld Health Organization Geneva, 1994.

LUBICH, Chiara. **Ideal e luz**: pensamento, espiritualidade, mundo unido. Michel Vandeleene (org.), 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M.C. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MYERS, David. **Introdução à Psicologia Geral**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Ed., 1998.

MOLTENI, Mário. Os problemas de desenvolvimento das empresas de “motivação ideal”. In: BRUNI, Luigino (org.). **Economia de Comunhão**: uma cultura econômica em várias dimensões. Vargem Grande Paulista-SP: Ed. Cidade Nova, 2002. p.89-110.

PELLIGRA, Victorio. **A economia redescobre a felicidade**. Disponível em: <http://www.edc-online.org/br/documents/EdC18.pdf>. Acesso em: 19 de set de 2006.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow**: A hierarquia das necessidades. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/artigos/maslow.htm>. Acesso em: 05 de out. de 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista / Funcionários

NOME

FUNÇÃO

TEMPO DE SERVIÇO

IDADE

SEXO () M () F

FORMAÇÃO

1. QUAIS ASPECTOS VOCÊ CONSIDERA ESSENCIAIS PARA O SEU BOM DESEMPENHO NA EMPRESA?

2. QUAL SEU NÍVEL DE IDENTIFICAÇÃO E/OU SATISFAÇÃO COM O TRABALHO QUE REALIZA?

3. QUANTO ÀS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA, QUAL SUA AVALIAÇÃO?

4. COMO É O RELACIONAMENTO ENTRE AS PESSOAS QUE TRABALHAM NA KIDELÍCIA?

5. QUANTO À BOA INTERRELAÇÃO COM OS DEMAIS FUNCIONÁRIOS, ELA AJUDA NO DESEMPENHO DO TRABALHO?

6. VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELA EMPRESA?

7. VOCÊ SE SENTE REALIZADO NO DESEMPENHO DO TRABALHO?

8. QUANTO À RELAÇÃO COM A GERÊNCIA DA EMPRESA?

9. VOCÊ JÁ TRABALHOU EM OUTRA EMPRESA ANTES? PERCEBE ALGUMA DIFERENÇA ENTRE AMBAS?

10. VOCÊ CONSEGUE PERCEBER A IMPORTÂNCIA DO SEU TRABALHO NA KIDELÍCIA PELO FATO DE ESTAR LIGADA AO PROJETO ECONOMIA DE COMUNHÃO?

APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista / Gerência**NOME****FUNÇÃO****TEMPO DE SERVIÇO****IDADE****SEXO () M () F****FORMAÇÃO**

1. QUAIS OS CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DE PESSOAL?
2. NA FASE DE ADAPTAÇÃO/AMBIENTAÇÃO DO NOVO FUNCIONÁRIO, COMO SE ANALISA O DESEMPENHO?
3. COMO ACONTECE A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS?
4. COMO OS FUNCIONÁRIOS SÃO CONSIDERADOS PELA EMPRESA?
5. HÁ PERCEPÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS NA OPERACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA?
6. QUAIS AS TÉCNICAS E/OU PRÁTICAS ADOTADAS PARA MOTIVAR O PESSOAL?
7. COMO O FATO DE ESTAR LIGADO AO PROJETO ECONOMIA DE COMUNHÃO PODE REPERCUTIR NA MOTIVAÇÃO DO PESSOAL?

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCIANA GOMES DA SILVA

MOTIVAÇÃO DE PESSOAL: estudo em empresa vinculada ao projeto Economia de
Comunhão na Liberdade

São Luís
2007

Silva, Luciana Gomes da

Motivação de pessoal: estudo em empresa vinculada ao projeto Economia de Comunhão na Liberdade / Luciana Gomes da Silva._ São Luís, 2007.

64 f.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Estadual do Maranhão, 2007.

1. Motivação. 2. Economia de Comunhão. 3. Desempenho Organizacional.
I. Título

CDU: 658.013.25:331.101.3