



Motivação: como motivar colaboradores em empresas de pequeno porte

Joyce de Souza Troitinho

Resumo: O presente artigo tem como escopo analisar os fatores motivacionais em um ambiente corporativo. O estudo foi realizado por meio de análise de dados e pesquisa individual com os colaboradores da empresa objeto do estudo de caso, a finalidade da pesquisa foi compreender as necessidades individuais e coletivas. A análise desse trabalho se fez necessária haja vista o número considerável de pedido de demissões. O desafio do trabalho foi mostrar que as empresas, em especial as de pequeno porte, podem desenvolver ações e implementar propostas que tenham como consequência manter empregados motivados, criando um ambiente propenso a mitigar o número de demissões por iniciativa dos empregados.

Palavras-chave: Motivação; Empregados; Empresas de Pequeno Porte.

Abstract: This article has the objective to analyze the motivational factors in a corporate environment. The study was conducted through data analysis and individual research with employees of the company object of the case study, the purpose of the research was to understand individual and collective needs. The analysis of this work was necessary in view of the large number of application for layoffs. The challenge of the work was to show that companies, especially small businesses, can develop actions and implement proposals that have as a consequence of keep employees motivated, creating an environment prone to mitigate the number of resignation.

Keywords: Motivation; Employees; Small Businesses.

1. Introdução

A motivação é algo inerente a natureza humana. O ser humano busca na motivação o impulso necessário para conduzir as suas ações e com isso realizar as suas metas e objetivos. Motivação é uma palavra que tem origem no latim *moveres*, que significa mover, de acordo com a definição do Dicionário Melhoramentos (2005, p. 346) mover é um verbo cujo significado é de “dar ou imprimir movimento a; pôr em movimento”, desta forma, é possível dizer que a motivação predispõe que o indivíduo vai agir tendo em vista alcançar determinado objetivo. Para Bergamini (2008, p. 7) “É a motivação quem faz cada um pôe em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes”.

Por essa razão é natural que no aspecto profissional o indivíduo tenha a necessidade e busque sentir-se motivado para realizar as suas atividades diárias e conseqüentemente desenvolver e apresentar um maior envolvimento e comprometimento com a organização. A empresa por sua vez, precisa ter a sensibilidade de perceber a importância de investir em uma gestão capaz de propiciar um ambiente de trabalho motivador.

A gestão de pessoas deve ser uma preocupação de todas as empresas, segundo Dutra e Veloso (2013, p. 36) “O esforço em mapear as posições estratégicas e de suporte à organização, bem como a identificação de potenciais talentos capazes de ocupá-las, tornam imprescindível a implantação da gestão estratégica de talentos, atrelada a um sistema de gestão de pessoas capaz de atrair, desenvolver e reter pessoas valiosas à organização”.

Independentemente do porte, infraestrutura e faturamento, é possível que uma empresa tenha uma eficiente e funcional gestão de pessoas, desde que a organização compreenda que, na realidade está fazendo um investimento, o que viabilizará a criação de um parceiro estratégico. Para Maximiano (2014, p. 10) “Como parceiro estratégico, a gestão de pessoas desenvolve os referenciais e viabiliza os negócios em todo o mundo, agregando valor às decisões corporativas sobre planejamento de recursos humanos, desenvolvimento de lideranças, gerenciamento de talentos e ajuste às condições de cada local em que a empresa faz negócios”.

2. Referencial Teórico

Para realizar a fundamentação teórica, pesquisou-se o tema fatores motivacionais, o enquadramento de uma empresa em pequeno porte e a importância da realização de pesquisa de clima organizacional.

2.1 A empresa de pequeno porte

A legislação brasileira por meio da Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006 no seu artigo 3º inciso II conceitua “Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no

Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: II – no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais)”.

Os órgãos públicos e de fiscalização seguem o disposto na legislação, o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social) como guia de financiamento, adota o critério de faturamento para a classificação de porte das empresas, considerando pequena empresa aquelas cujo faturamento é acima de R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões.

2.2. Os fatores motivacionais

Quando falamos de motivação, a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham H. Maslow ainda é bastante discutida por ser considerado o estudo que influenciou a ciência social relativa ao comportamento humano no trabalho. A teoria de Maslow foi desenvolvida no período entre 1940 e 1950 e é baseada em um estudo da hierarquia das necessidades humanas que compreende cinco níveis de necessidades:

- Necessidades fisiológicas: satisfação das necessidades básicas como comida, bebida, repouso, abrigo etc.
- Necessidades de segurança: Satisfação das necessidades relacionadas à segurança, proteção contra o perigo etc.
- Necessidades sociais: necessidade de fazer parte de um grupo, se sentir aceito, querido ou até mesmo amado etc.
- Necessidades de estima: relacionado à reputação, reconhecimento daqueles que o cercam, autoestima etc.
- Necessidades de autorrealização: envolve autorrealização do potencial, progressão, autodesenvolvimento, sucesso etc.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: site Sobre Administração¹

¹ Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/>

Para Maslow as necessidades fisiológicas como, por exemplo, alimentação, vestuário, habitação etc., são consideradas as mais essenciais e por isso, os indivíduos se motivam a atendê-las primeiro. Depois de superadas as necessidades fisiológicas, os indivíduos, inconscientemente, buscarão a satisfação das necessidades de segurança e, em sequência, de todas as demais.

Segundo Bergamini (1980, p. 80), “Maslow concebe o homem como um ser com necessidades, as quais surgem e desaparecem sequencialmente, isto é, tão logo umas delas seja atendida ou satisfeita surge outra em seu lugar, fazendo com que o processo não tenha fim, sendo contínuo desde o nascimento até a morte de cada um”.

Outro estudo relacionado a fatores motivacionais foi elaborado Frederick Herzberg em sua Teoria dos Dois Fatores. Herzberg conclui que os fatores higiênicos se relacionam ao ambiente da organização como salário, benefícios sociais, políticas da organização, oportunidades de crescimento, relacionamentos, condições de trabalho etc. e são necessários para a manutenção da motivação. Já os fatores motivacionais fazem relação com o indivíduo em si (internamente) e contribuem para o aumento dos níveis de motivação dos colaboradores.

2.3. A importância da realização de pesquisa de clima organizacional

A realização de uma pesquisa organizacional tem como objetivo fazer um levantamento dos aspectos positivos e negativos por meio da visão dos seus colaboradores, estabelecendo assim um canal de comunicação entre os membros de uma organização, em especial com relação aos gestores e os demais empregados.

É uma ferramenta que possibilita aos gestores conhecer as necessidades individuais e coletivas e a partir disso, gerar um plano de ação que busca reverter situações desfavoráveis em medidas que melhorem o ambiente organizacional.

Uma pesquisa organizacional é um mecanismo de conhecimento da realidade organizacional. Demonstra o interesse da empresa em querer conhecer a opinião dos seus colaboradores com relação a todos os aspectos da organização.

Para Adami (2015), um parâmetro de medição para as organizações que estão interessadas em reconhecer e aplicar uma nova gestão de pessoas são as pesquisas qualitativas, as internas, que comumente são chamadas de pesquisas de clima organizacional, em que cada empregado pode opinar verdadeiramente sobre os colegas e o ambiente de trabalho, para que cada um aponte os pontos fracos e as necessidades de melhorias.

A pesquisa do clima de uma organizacional pode, também, ser considerada uma técnica possível de aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seu trabalho (MAXIMIANO, 1997).

Chiavenato (2014), defende que as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal diante desse contexto.

“O clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho, as interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros)” (FERREIRA, 2017, p. 55).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 143) “Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de

satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc.”.

3. Método

A metodologia de pesquisa ocorre de maneira exploratória por meio de um estudo de caso. O nome da empresa será preservado em razão da confidencialidade. Trata-se de uma empresa de consultoria financeira considerada de pequeno porte que conta com cinco empregados e seis sócios, seu faturamento anual é de aproximadamente R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais).

A técnica utilizada para a coleta de dados foi por meio de pesquisa na base de dados de registro de demissões e admissões dos empregados da empresa objeto da pesquisa do período de 2015 ao primeiro semestre de 2021 e, também, através de questionários direcionados aos empregados.

Os questionários foram compostos por questões fechadas, com o objetivo de compreender a percepção dos colaboradores com relação aos salários, benefícios, valorização e reconhecimento do seu trabalho.

A pesquisadora conversou individualmente com os cinco entrevistados com data e hora previamente agendado e entregou os questionários de forma impressa. Os entrevistados ocupam os cargos de Analistas Financeiros.

4. Resultados e Discussão

O quadro 1 apresenta os dados de admissões, demissões, demissões por iniciativa do colaborador e por decisão da empresa.

Quadro 1 – Fluxo de admissões e demissões

Período: semestre e ano	Admissões	Demissões	Demissões por iniciativa do colaborador	Demissões por decisão da empresa
1º semestre de 2015	2	0	0	0
2º semestre de 2015	0	0	0	0
1º semestre de 2016	1	1	1	0
2º semestre de 2016	1	1	1	0
1º semestre de 2017	3	2	1	1
2º semestre de 2017	1	2	2	0
1º semestre de 2018	4	2	1	0
2º semestre de 2018	1	1	1	0
1º semestre de 2019	1	3	3	0
2º semestre de 2019	7	2	1	1
1º semestre de 2020	1	3	3	0
2º semestre de 2020	1	0	0	0
1º semestre de 2021	1	0	1	0
TOTAL	24	17	15	2

Fonte: Base de dados da empresa

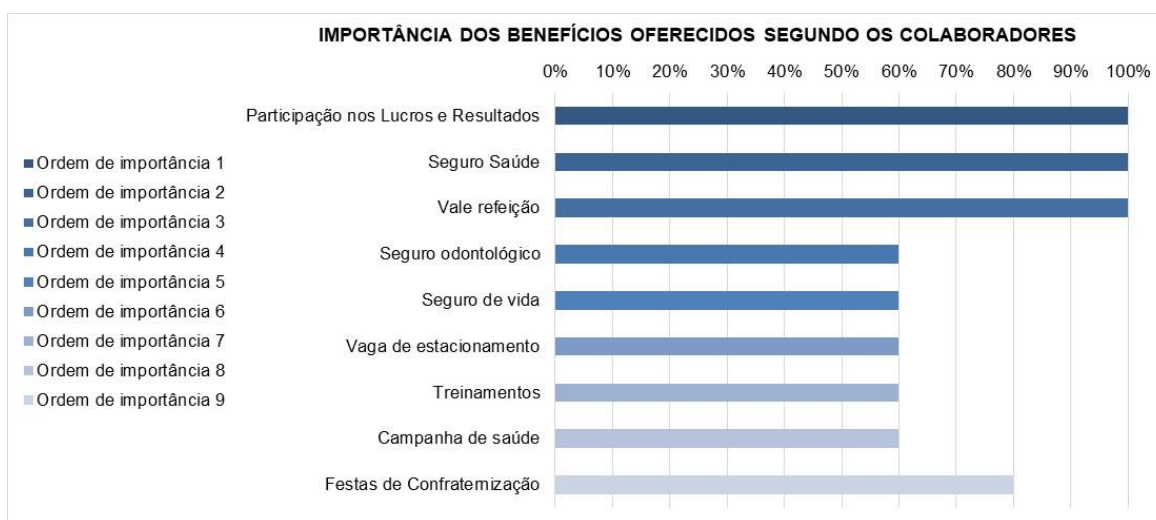
A primeira pergunta pedia aos entrevistados que classificasse em ordem de importância, do mais para o menos importante, os benefícios oferecidos pela empresa objeto de estudo, as respostas dos entrevistados com relação a esse primeiro questionamento podem ser observadas na tabela 1:

Tabela 1 – Classificação, em ordem de importância, os benefícios oferecidos pela empresa.

1) Dos benefícios oferecidos, classifique em ordem de importância, do mais para o menos importante									
Benefícios	Distribuição das respostas em ordem de importância								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Participação nos Lucros e Resultados	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Seguro Saúde	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Vale refeição	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Seguro odontológico	0%	0%	0%	60%	40%	0%	0%	0%	0%
Seguro de vida	0%	0%	0%	40%	60%	0%	0%	0%	0%
Vaga de estacionamento	0%	0%	0%	0%	0%	60%	0%	20%	20%
Treinamentos	0%	0%	0%	0%	0%	40%	60%	0%	0%
Campanha de saúde	0%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	60%	0%
Festas de Confraternização	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	80%

Fonte: Pesquisa com os colaboradores da empresa

Figura 2 – Importância dos benefícios oferecidos segundo os colaboradores



Fonte: Pesquisa com os colaboradores da empresa

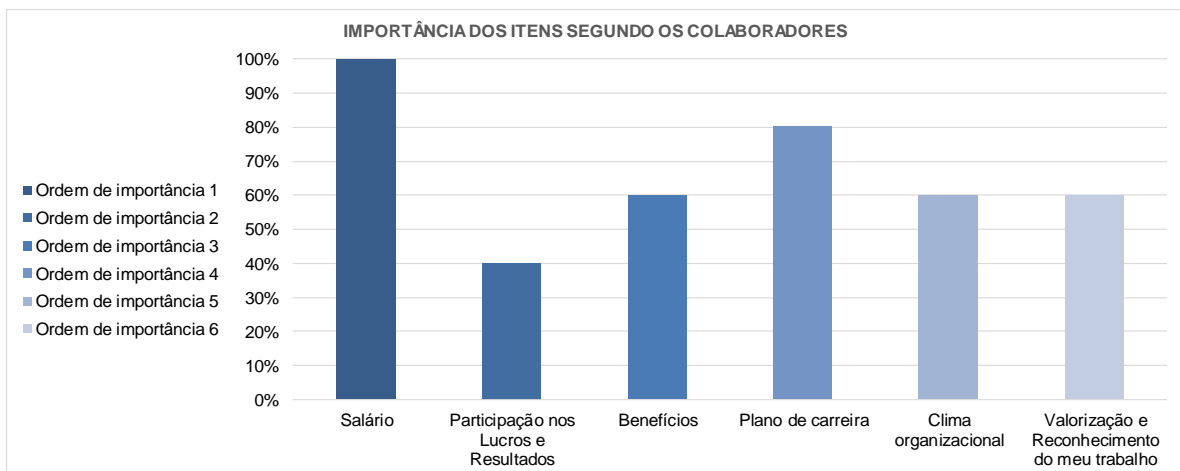
O segundo questionamento pedia para os entrevistados classificar do mais importante para o menos importante, quais fatores são considerados determinante para a permanência na empresa imaginando uma situação hipotética de recebimento de uma proposta de trabalho em outra empresa.

Tabela 2 – Classificação dos itens considerando a possibilidade de permanecer ou não trabalhando na empresa.

Itens	Distribuição das respostas em ordem de importância					
	1	2	3	4	5	6
Salário	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Participação nos Lucros e Resultados	0%	40%	20%	20%	0%	20%
Benefícios	0%	20%	60%	0%	20%	0%
Plano de carreira	0%	20%	0%	80%	0%	0%
Clima organizacional	0%	0%	20%	0%	20%	60%
Valorização e Reconhecimento	0%	20%	0%	0%	60%	20%

Fonte: Pesquisa com os colaboradores da empresa

Figura 3 – Importância dos itens segundo os colaboradores



Fonte: Pesquisa com os colaboradores da empresa

O questionamento da terceira pergunta abordava qual era a percepção dos empregados com relação à valorização e ao reconhecimento do seu trabalho pelos seus gestores (diretos e indiretos). As respostas dos entrevistados foram as seguintes:

Figura 4 – Percepção com relação a valorização e reconhecimento do trabalho realizado



Fonte: Pesquisa com os colaboradores da empresa

No quadro 1 é possível observar que, do período do 1º semestre de 2015 ao 1º semestre de 2021 foram realizadas 24 contratações, 17 empregados se deligaram da empresa, portanto 7 colaboradores ainda permanecem trabalhando na empresa, sendo que 2 tornaram-se sócios. Dos 17 empregados desligados 15 demissões aconteceram por iniciativa do empregado.

As demissões que ocorreram por vontade do colaborador representaram 88.24% do número de demissões, enquanto apenas 11.76% representaram aquelas que aconteceram por decisão da organização.

Os números apresentados evidenciam o alto número de empregados que optam pelo seu desligamento da empresa. As perguntas do questionário buscaram identificar elementos importantes relacionados a motivação do colaborador e que possam ajudar a empresa a estabelecer iniciativas que reflitam na atração e retenção de colaboradores.

O primeiro questionamento pedia para o entrevistado colocar em ordem de importância os benefícios oferecidos pela empresa e a tabela 1 apresenta a resposta dos participantes da pesquisa.

O resultado obtido pelos entrevistados foi que o benefício mais importante é a participação nos lucros ou resultados, seguidos pelo seguro saúde e o vale refeição, esses três primeiros itens foram escolhidos por todos nessa mesma sequência. A classificação dos demais itens foi na seguinte ordem: seguro odontológico; seguro de vida; vaga de estacionamento; treinamentos (palestras realizadas na empresa) e campanha de saúde, esses itens tiveram 60% de escolha e por fim festas de confraternização foi o benefício classificado como o menos importante para os empregados.

Segundo Chiavenato (2010, p. 116) “A importância dos planos de benefícios sociais é tão grande que muitos funcionários desistem de ofertas de empregos com salários maiores em outras empresas, por que nestas teriam de desembolsar muito mais para poderem usufruir de certos benefícios que são gratuitos ou subvencionados no emprego atual”.

Sobre o item mais votado, a participação nos lucros ou resultados, transmite a percepção de que os entrevistados querem sentir-se integrados ao capital da empresa por meio do seu trabalho, é uma maneira em que o colaborador aumenta a sua produtividade visando obter um ganho financeiro, que não seja o do seu salário.

Segundo Xavier et al. (1999), além de ser uma oportunidade de modernização das relações entre o capital e o trabalho, a Participação nos Lucros é um instrumento para o alcance de metas empresariais e de motivação organizacional.

A segunda pergunta apresentou alguns itens e pedia ao entrevistado para classificá-los, imaginando uma situação em que ele optasse por permanecer no seu trabalho atual tendo em vista uma oferta de trabalho de outra empresa.

Todos os entrevistados responderam o salário como o item mais importante, seguido por participação nos lucros ou resultados, benefícios, plano de carreira, e por último e com a mesma porcentagem valorização e reconhecimento do trabalho e clima organizacional.

Para Marras, (2016, p. 109) “A política de remuneração – uma das mais importantes na organização –, a exemplo das demais geradas pela empresa, é oriunda de um trabalho da cúpula organizacional (geralmente do nível da diretoria) e deve espelhar a variável teleológica, isto é, os objetivos maiores que vão permitir alcançar e desenvolver a missão da empresa”.

Para manter-se competitiva no mercado é fundamental que as empresas tenham, e sempre que necessário atualizem, a sua política de remuneração, visando estabelecer uma política salarial justa e competitiva em consonância com o equilíbrio financeira da empresa. É importante que em uma política de remuneração a descrição de cargos, salários e funções, esteja bem definida e seja compatível com a remuneração e benefícios oferecidos aos colaboradores.

De acordo com Carvalho (2012, p. 19) “O planejamento de cargos e salários precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, como também participar das decisões maiores da organização quando do planejamento orçamentário anual”.

O terceiro questionamento buscou tratar um tema subjetivo, à percepção dos empregados com relação à valorização e reconhecimento do seu trabalho pelos seus gestores. A resposta predominante foi que os colaboradores sentem que o seu trabalho não é valorizado e nem reconhecido.

Acreditar que o seu trabalho não é valorizado e reconhecido não está ligado somente a entrega do trabalho final, mas sim a uma tradução de sentimentos negativos com relação a empresa como um todo.

O colaborador pode se convencer que a empresa não leva em consideração a sua opinião ou que ela é irrelevante, o que induz a pessoa a acreditar que foi excluída ou está sendo ignorada pela equipe e que, portanto, não terá oportunidade de crescimento profissional.

Essa percepção pode, também, levar o empregado a acreditar que não está adquirindo conhecimento e que a única solução é procurar outro emprego que possa preencher as lacunas existentes no seu trabalho atual.

Diante das entrevistas e análises das informações a pesquisadora vislumbra, sem esgotar o tema, a possibilidade de implementação:

- a) Um Programa de Participação nos Lucros ou Resultados;
- b) A Elaboração de um Plano de Cargos e Salários.

A proposta de desenvolvimento de um programa de Programa de Participação nos Lucros ou Resultados objetiva a divisão com os empregados dos resultados alcançados pela empresa. Pode ser considerada uma ferramenta de promoção de justiça social.

Um programa com uma boa estrutura pode melhorar a qualidade do trabalho o que trará impactos positivos na qualidade dos processos, produtos e/ou serviços, além de motivar os colaboradores a alcançar os objetivos para atingir os resultados que foram estabelecidos. Além de ser uma prática inovadora e estimulante por parte da gestão empresarial, as empresas podem contar com um amparo legal² para instituir a Participação nos Lucros ou Resultados.

Referente ao Plano de Cargos e Salários, as empresas que possuem um plano proporcionam aos seus colaboradores transparência com relação a possibilidade de crescimento profissional, além de definir as atribuições e as responsabilidades de cada cargo e dar subsídio à definição de metas e ao estabelecimento de indicadores de desempenho, considerando as particularidades de cada cargo.

É um instrumento que estimula a atração e retenção de pessoas que passam a contar com uma mudança de cargo e de salário e, também, fortalece a percepção dos colaboradores com relação ao fato da empresa ter uma estrutura organizacional consolidada.

² A Lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências.

5. Considerações finais

Para uma melhor compreensão com relação a quais elementos podem ser considerados motivadores na visão dos colaboradores de uma empresa de pequeno porte, essa pesquisa buscou através de uma entrevista individual com os empregados da empresa objeto do estudo de caso, obter a percepção do que poderia servir de orientação para iniciativas que fossem capazes de influenciar as pessoas individualmente e, também, o ambiente de trabalho, tornando-o um espaço de convivência saudável e motivador. Embora o resultado da pesquisa tenha sido exitoso é importante reconhecer que o tema está longe de uma conclusão, cabendo uma discussão constante sobre como motivar colaboradores.

Motivar colaboradores é sempre um desafio para qualquer empresa por tratar-se de relações humanas, no entanto, as empresas que estão dispostas a instituir uma gestão de pessoas voltada para a satisfação dos seus colaboradores, observam o reflexo dessas ações no clima organizacional, na atração e retenção de talentos e na motivação de seus empregados.

É evidente que cada empresa tem as suas particularidades, estrutura, gestão, visão, orçamento, além de vários outros fatores que a torna única, mas todas as empresas conseguem implementar uma gestão de pessoas realmente preocupada em criar iniciativas que possam motivar os seus colaboradores. Contudo, para que isso aconteça é necessário que as organizações estejam abertas para novos paradigmas revendo seus conceitos de forma a guiar-se em direção a uma nova visão voltada para a satisfação motivacional individual e coletiva.

Referências

ADAMI, Elisabete (Org.). Gestão de talentos. São Paulo: Pearson, 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BNDES. Disponível em:

<<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

BRASIL. Lei Complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Diário Oficial da União, Brasília, DF, v. 143, n. 240, p. 1, 15 dez. 2006. Seção 1.

CARVALHO, Antonio Vieira de. Administração de recursos humanos. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Editora Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação à administração de recursos humanos. 4. ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DICIONÁRIO LÍNGUA PORTUGUESA. 1. ed. São Paulo: Melhoramentos, 2005.

DUTRA, Joel Souza; Veloso, Elza Fátima Rosa (Organizadores). Desafios da gestão de carreira. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

FERREIRA, Patricia Itala. Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

SOBRE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

XAVIER, Paulo Roberto; Silva, Mateus de Oliveira; Nakahara, Júlio Massaaki. Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books, 1999.