

O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES THE ROLE OF MOTIVATION ON BUSINESS FAMILY

¹FEDRO, E.; ²SOUZA, J. F. P.

¹² Departamento de Administração de Empresas – Faculdades Integradas de Ourinhos –
FIO/FEMM

RESUMO

O presente artigo visa evidenciar o uso da motivação pelos administradores para com seus colaboradores como aspecto principal para um bom desempenho destes dentro das empresas, em especial as empresas familiares. Atualmente ser um bom profissional não basta para manter o emprego, é necessário ser e se sentir essencial à empresa para através desta ser eficiente. Observado este aspecto, tem-se como problemática, o desconhecimento por parte dos administradores sobre as possibilidades envolvidas na motivação dos colaboradores. A relevância da pesquisa da-se sobre uma visão humanista, na busca por melhorias no tratamento com os funcionários e seus possíveis rendimentos no trabalho. O objetivo da pesquisa foi possibilitar análises sobre a temática e conscientizar as empresas que investimentos na área de recursos humanos dentro das empresas podem trazer grandes lucros. A metodologia utilizada deu-se através de revisão bibliográfica em nível exploratório com abordagem qualitativa. Por conseguinte, propôs-se investigar a influência da motivação nas empresas familiares, pois pessoas motivadas podem dar outra vida à empresa, por isso é necessário investir na motivação dos funcionários visto que funcionários motivados trabalham mais e melhor aumentando a produtividade da empresa.

Palavras-chave: Motivação; Comportamento Organizacional; Recursos Humanos.

ABSTRACT

This article aims to highlight the use of motivation by the management towards its employees as a major aspect for a good performance in these businesses, particularly family businesses. Now be a good professional is not enough to maintain employment, be and feel essential to the company through this to be effective. Observed this aspect, it has become problematic, ignorance on the part of administrators about the possibilities involved in the motivation of employees. The relevance of research is on a humanistic approach in the search for improvements in the treatment of employees and their potential earnings in work. The objective of this research was that analyzes the issue and educate organizations that investment in human resources within companies can bring big profits. The methodology used was made through a literature review-level exploratory qualitative approach. Therefore proposed to investigate the influence of motivation in family businesses, for motivated people can give life to another company, so you need to invest in employee motivation because motivated employees work harder and better improving productivity of the company.

Keywords: Motivation, Behavior Organizational, Human Resources

INTRODUÇÃO

Hoje a motivação faz-se primordial nas empresas, sendo que o fator psicológico interfere drasticamente no rendimento do funcionário. Desta forma, o presente artigo discorre sobre a influência que a motivação exerce sobre os colaboradores em seu rendimento interno, porém, algumas empresas familiares têm sua administração desprovida de profissionalismo ou não utilizam formas de

gerencialismo modernas que fazem uso da motivação como ferramenta de trabalho. Toma-se como problemática a falta de conhecimento dos administradores de empresas sobre as possibilidades que a motivação pode trazer para dentro delas. A falta de informação sobre os benefícios da motivação dentro das empresas é algo preocupante, pois através dela que é possível atingir objetivos propostos, as metas. O objetivo deste artigo é mostrar a importância da motivação do funcionário dentro das empresas, com o intuito de gerar vantagens para ambos. A metodologia utilizada deu-se através de revisão bibliográfica em nível exploratório com abordagem qualitativa. Propôs-se a busca do conhecimento que a motivação traz para as empresas, aplicando-as com a finalidade de trazer benefícios aos empresários e para seus empregados.

DESENVOLVIMENTO

A motivação no processo empresarial é requisito precípua para seu sucesso. De acordo com Chiavenato (1997), o estudo da importância das teorias humanísticas teve origem com o pesquisador Elton Mayo entre 1927 e 1932, quando ele começou a considerar e realizar algumas melhorias nas condições de trabalho das pessoas, o que teve na sua primeira tentativa, grande sucesso. Vendo este sucesso, ele realizou uma experiência conhecida por Experiência de Hawthorne. Em sua experiência, ao observar a maneira com que os funcionários agiam conforme a condição de trabalho oferecida se concluiu que, primeiramente, o fator psicológico interfere drasticamente no rendimento do funcionário, e que a maneira como trabalhavam na sala de experiência os motivavam a produzir cada vez mais sem perder o entusiasmo e a organização, assim, gerando grupos informais o que incentivam muitos trabalhadores. A supervisão tida para eles não era tão rígida quanto da sala que não estava participando da experiência o que deixava os funcionários mais a vontade, e sem pressão eles produziam mais e melhor, todos os fatores que se diferenciavam da outra sala os incentivavam. Observou-se também com a experiência que se o funcionário não estiver socialmente envolvido com as pessoas na empresa seu rendimento é pequeno, é necessária a permissão da criação de grupos informais no local de trabalho, recompensas não-materiais trazem satisfação e motivação ao trabalhador. A experiência de Hawthorne trouxe as empresas outro entendimento sobre os funcionários da empresa onde foi aplicada a

experiência. Com ele descobriu-se que os fatores sociais são os que mais interferem no desempenho destes, que embora numa organização as pessoas façam as mesmas coisas, elas têm objetivos e razões diferentes. Quando suas expectativas não são atingidas são consideradas ameaças, fazendo com que o rendimento do funcionário caia. O estudo dos fatores de comportamento motivacional fez que surgisse a necessidade de seus líderes serem fontes de motivação dando recompensas sociais e materiais aos bem sucedidos e punições aos que não atingissem o sucesso no trabalho, mais tarde viu-se a importância de profissionais voltados apenas para área comportamental da empresa. Assim foram aderidos profissionais da área de recursos humanos que hoje é de grande valor nas organizações, para poder conduzir melhor os funcionários para que possam desenvolver suas funções da melhor forma possível.

Atualmente o administrador não é responsável apenas pela empresa, ele tem que direcionar agora também, seus funcionários, ele necessita ter conhecimentos sobre recursos humanos, pois o conhecimento do comportamento da mente humana é importante para melhorar o trabalho dentro das organizações, sendo a motivação grande auxiliadora dessa melhora, podendo assim dirigir adequadamente a empresa e as pessoas que fazem parte delas. A falta de motivação nas empresas é requisito oficial para a falência da mesma. A eficiência ou a falta dela no ser humano dentro de uma empresa é decorrente de muitos fatores. A legítima motivação só é realmente conseguida, quando os colaboradores alcançam à realização de suas necessidades e seus objetivos de vida, dentro e através da própria empresa.

O número de empresas que não motivam seus funcionários é extremamente grande, se tratando de empresas familiares, onde podemos ver alguns funcionários de carreira nas empresas não são tratados com o valor que merecem o que causa desmotivação extrema. A falta de participação que geralmente é comum em empresas pequenas, não pela falta de interesse do trabalhador, mas muitas vezes pela proibição dos patrões que por falta de cultura acham que funcionário não tem opiniões sensatas, também é motivo de desânimo. Este artigo tem grande importância para os donos de empresas familiares que dão valor em seus funcionários, para que aprendam que ao invés de estar melhorando seus colaboradores, eles os deixam insatisfeitos com suas atitudes, procuram ajudar os administradores, atuais e futuros, de empresas a encontrar novas formas de conduzir seus subordinados sendo a motivação a mais importante, pois pessoas que

trabalham entusiasmadas efetuam seu trabalho de maneira mais rápida e com maior qualidade, investir em recursos humanos pode trazer gastos no presente, porém no futuro os lucros trazidos por esse tipo de investimento podem ser inestimáveis

Segundo Escorsim; Kovaleski; Francisco,(2005), a motivação é uma ferramenta que se reveste de grande importância no processo administrativo tornando-o mais complexo. Assim deve ser dado destaque a seu conceito dentro das empresas. A falta de motivação nas empresas é requisito oficial para a falência da mesma, em tempos modernos a correria é algo comum no cotidiano, comportamentos como alterações de humor constantes nas pessoas, mau-humor, stress, irritação, se no local de trabalho a pessoa não se sente satisfeita, ela produzirá muito pouco perante sua capacidade, o que trará para a empresa, depois de certo tempo, muitos prejuízos que se não forem corrigidos levará a empresa as ruínas.

Em meio às pequenas empresas familiares pode-se ver algumas que tem sua administração desprovida de profissionalismo ou não utilizam formas de gerenciamento modernas e muitos de seus gestores, que geralmente são os donos, não possuem formação alguma na prática de administrar, que é o maior e pior erro que uma empresa pode cometer. Desta forma, o que está em cima tem que saber administrar.

É importante que se o administrador tenha habilidade para saber trabalhar com as diferenças pessoais e na criação de um objetivo em comum entre os funcionários da empresa para que seja possível todos trabalharem em busca deste.

Tratando-se de empresas, principalmente as familiares de pequeno porte o aspecto emocional é muito presente, primeiramente porque a presença da família no ambiente de trabalho é comum. Há casos que famílias inteiras trabalham na empresa sem contratação de funcionários externos, quando estes existem são de números muito pequenos, o que diminui drasticamente o uso da formalidade, porém dentro das organizações, mesmo que pertencentes a mesma família o uso da formalidade é necessário, pois nem todas as atitudes informais dentro da empresa são aceitas pela sociedade, pois elas podem ser vistas como comportamentos antiéticos. Desta forma, Zylbersztajn (2002), afirma que, “a ética nos negócios vem sendo tratada normativamente, com especial ênfase nas empresas privadas, prescrevendo-se os limites para as ações das organizações”.

São muitos os desafios que se colocam diante de uma empresa familiar, como dificuldades financeiras, sociais, de sua sobrevivência diante de outras maiores, entre outros aspectos que fazem delas, que resistem aos desafios, grandes vencedoras, pois sabemos que nem todas as que se abrem, continuam a existir. Sobreviver no mundo globalizado não é fácil, pois mesmo em pequenas cidades a presença da globalização é inevitável, resistindo as pressões externas, o empreendedor deve investir dentro da empresa, em seus produtos, *marketing*, *designer* da loja para ela se tornar mais atrativa perante as outras. O investimento no funcionário é essencial, pois, é ele quem fará a diferença, quem convencerá o consumidor a adquirir o produto de forma satisfatória. No caso de lojas geridas por família, como papelarias, lojas de roupas, pequenos supermercados encontrados nas pequenas cidades, que há necessidade de bom humor dos atendentes para que este conquiste o cliente, a falta de motivação traz mal humor, acompanhado de mau atendimento, que ocasionará a perda da venda e quem sabe todas as vendas que poderiam ser feitas a este cliente durante toda sua vida. É possível observar de forma clara que pessoas que são mal atendidas além de não voltarem mais a loja difamam a mesma fazendo com que se perca ainda mais clientes. Em empresas familiares onde normalmente o patrão faz parte do corpo de funcionários e às vezes até do corpo de atendentes o caso de perda de clientes pode aumentar se a pessoa for alguém desmotivada, ou cair muito se o indivíduo além de não se auto motivar, desmotiva seus funcionários. Neste caso o lojista deve mostrar ao funcionário o quanto ele é importante para a empresa e para o sucesso de ambos. A falta ou a desmotivação que o lojista pode trazer ao seu funcionário pode trazer danos a empresa como a alta rotatividade de funcionários, a diminuição da produtividade, erros tolos e constantes, faltas, atrasos e muitas desculpas, pessoas tristes, melancólicas e irritadiças, desempenho dos funcionários despencando entre outros problemas.

O investimento no funcionário se dá da melhor forma através de sua motivação, que deve ser constantemente renovada porque sua duração não é grande. Como seres humanos, sabemos que o indivíduo não gosta de sofrimentos, ele prefere o conforto e o prazer, isso também no trabalho, as pessoas não tem sucesso no trabalho se não trabalharem satisfeitas com ele, é inegável que a motivação é essencial para toda e qualquer atividade humana.

Para Chiavenato, as “[...] recompensas e sanções sociais são simbólicas e não-materiais, porém influenciam decisivamente a motivação e a felicidade do trabalhador.” (1997). Assim para o mesmo autor (1997), o conceito de *homo economicus* que tem por significado toda pessoa influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais não é mais válido para todas as pessoas. Pagar salários na média ou acima da média de mercado não é garantia de satisfação do indivíduo com a empresa, incentivos sociais são extremamente importantes para estimular o trabalhador, realizados através de estudos sobre recursos humanos, que podem empregar profissionais externos à empresa ou partir dos próprios gestores através de estudos sobre a prática da gestão de pessoas. Para que uma empresa tenha sucesso ela precisa da interação de todo seu corpo de colaboradores, sendo necessário todos estarem motivados a atingir um objetivo em comum. Só se pode motivar alguém a partir do momento que se conhece a pessoa e seus motivos pessoais, para isso é necessário alguém com capacidade para entender o psicológico das pessoas para dirigi-las em busca deste objetivo. Dentro dos grupos informais da empresa as recompensas ou sanções são formas de motivação ou punição de algum funcionário do grupo que não coopera com ele. Segundo Chiavenato (1997), os operários que produziam muito acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada perderam a afeição e o respeito pelos colegas, enquanto os trabalhadores da sala de montagem de terminais preferiram produzir menos e, conseqüentemente, ganhar menos, do que por em risco as relações amistosas entre os colegas. São tomadas como boas companhias e colegas se o seu comportamento se ajusta a essas normas e padrões de comportamento e são avaliadas como péssimos colegas ou desleais se seu comportamento transgride aquelas normas e padrões. As recompensas e sanções não econômicas influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limitam em grande parte, o resultado dos planos de incentivo econômico, e influenciam decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador.

Como se pode ver, além da motivação vir do próprio patrão o grupo de trabalho também pode o fazer, nas empresas familiares geralmente as pequenas onde o número de funcionários é baixo as pressões psicológicas podem ser maiores do que em empresas grandes pois o medo de ficar desempregado e o colega conseguir a posição onde o outro trabalhava é comum, a concorrência entre funcionários para ter maior crédito com os patrões é extrema.

Conforme Chiavenato (1997), Abraham Maslow estabeleceu esta hierarquia das necessidades humanas, organizando-as por grau de importância e influência. Dispostas para explicação em uma pirâmide, as necessidades mais básicas individuais estão no primeiro nível e as mais complexas no topo, portanto, podemos fazer sua leitura de baixo para cima. As necessidades básicas do ser humano estão diretamente ligadas a motivação, que aqui também daremos o nome de necessidades ou motivos, são elas que estimulam a pessoa e interfere no comportamento delas, as necessidades jamais poderão ser satisfeitas em sua amplitude, logo que, ao satisfazer uma em seguida surge uma nova, entre as necessidades humanas podemos encontrar três grupos: as fisiológicas, sociais ou de estima e de auto-realização.

De acordo ainda com literatura de Chiavenato (1997), as necessidades fisiológicas – estão na base - são: alimentação, sono, satisfação sexual, abrigo (do frio ou calor), a não satisfação das necessidades fisiológicas interferem diretamente no fisiológico do homem, podendo ocasionar exaustão, mau humor, agressividade, dores de cabeça e no corpo prejudicando assim seu desenvolvimento e seu desempenho profissional, essas necessidades não podem ser compensadas de outra forma a não ser sua satisfação.

As psicológicas são necessidades mais complexas como de segurança ou estabilidade, se ele se sente ameaçado no trabalho seu desempenho tende a cair já que sua motivação tem um efeito contrario negativo. O indivíduo também possui necessidade de participação, de fazer parte de algum grupo, calor humano, dar e receber afeto influi muito no psicológico da pessoa, sua falta pode causar uma desmotivação tão grande que o indivíduo pode passar a apresentar quadros de depressão, não estando mais apto ao trabalho. A pessoa ainda deve se sentir confiante em si, segura e amada pelos demais companheiros de trabalho.

As necessidades de auto-realização estão no topo da pirâmide das necessidades humanas, são o conjunto de todas as necessidades psicológicas e humanas juntas satisfeitas em seu mais alto padrão.

Chiavenato (1997), ainda fala sobre o ciclo motivacional que é o que explica o incentivo das pessoas terem ao atingir um objetivo, onde o organismo está em estado de equilíbrio, quando surge um estímulo ou necessidade cria um estado de tensão que é a necessidade de satisfação da necessidade, ela satisfeita tudo volta ao normal, retornando ao equilíbrio. Porém as necessidades podem não ser

satisfeitas, algumas delas podem ser compensadas e superadas e outras não, como é o caso das fisiológicas que se não satisfeitas podem fazer com que a pessoa haja de forma agressiva, pois é uma necessidade de sobrevivência, seu organismo, mais do que qualquer outra coisa precisa se restabelecer.

A falta de motivação seja por qualquer natureza faz com que a pessoa se desinteresse ao realizar o trabalho.

O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação. Na sua bagagem inicial, leva também as suas limitações, particularmente ao nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 36)

A presença da motivação faz diferença dentro da organização, traz a vontade de trabalhar fazendo com que o trabalhador deixe de ser um mero cumpridor de tarefas e passe a ser parte da empresa que trabalha, realizando seu trabalho com satisfação, utilizando seus conhecimentos, habilidades e se permitido, sua criatividade para enxergar possíveis erros ou até erros já existentes que possam ser solucionados, visando a diminuir prejuízos.

A falta de oportunidade também é algo que as empresas familiares apresentam, por serem pequenas e geralmente administradas pelos donos que vêem o funcionário apenas como prestador de serviços, o qual não tem direito de opinar sobre a estrutura da empresa, pois os proprietários já o fazem. Isso pode gerar frustração ao indivíduo pois ele se sente menosprezado, sentindo que suas opiniões que julgava serem estratégicas não são ouvidas e quando são, não postas em prática. Esse tipo de desprezo ocorre com maior intensidade com novos funcionários que não conhecem a política da empresa e tentam expor suas idéias, normalmente são deixados de lado por tentar mudar algo que já está feito. As empresas familiares quando administradas por pessoas sem formações teóricas apresentam muitos erros, outro exemplo se dá em relação ao tratamento de funcionários antigos perante os novos, onde o mais velho tenta prejudicar o mais novo, fazendo pressões e influenciando o patrão. Um grande defeito nestas empresas é a falta de incentivo perante o estudo, alguns padrões antiquados não permitem que seus funcionários estudem, talvez por medo de um dia se tornarem concorrência, o que faz a pessoa escolher entre estudar ou trabalhar, onde a maioria, por necessidade, deixa a escola não permitindo-se tornar um profissional de

alta categoria continuando seu desempenho na empresa sem ser reconhecido e conseqüentemente terá um rendimento menor.

Sem dúvidas o desempenho profissional de cada pessoa está fortemente relacionado com o próprio ambiente de trabalho, se ele for agradável com incentivos para melhorá-lo ainda mais, com certeza os funcionários se tornarão mais eficientes, ágeis e realizarão seu trabalho com resultados sempre positivos. As empresas querem funcionários ativos, motivados, porém, não sabem como o fazer. Considerando que, as diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros a serem seguidos para incentivar funcionários em igualdade de condições, deve ser estudado, pesquisado formas de motivação que se encaixem a todos, sendo também usadas formas individuais, o que em pequenas empresas familiares é fácil, por possuírem poucos funcionários. Pois a cada dia o sucesso das empresas, familiares ou não depende de criatividade e inovação. Os autores Escorsim; Kovaleski; Francisco (2005) afirmam que a motivação é um fator preponderante no destino das empresas e está associado ao estilo de gestão.

De acordo com os autores a motivação depende muito do líder na organização, pois dentro dela é ele quem tem o papel motivador, é ele quem dará motivos para que as pessoas tenham vontade de trabalhar, e o façam com entusiasmo, obtendo resultados satisfatórios. Um grande equívoco das empresas é motivar seus colaboradores visando influenciar a produtividade em seguida o lucro, deve-se também preocupar-se com o bem-estar do funcionário.

CONCLUSÃO

A motivação e a produtividade são assuntos dependentes um do outro, e que não podem ser esquecidos pelas empresas familiares, porque profissionais motivados são sinônimo de sucesso à empresa. Atualmente o salário não o único incentivo que as organizações podem apresentar, ou seja, o conceito de *homo economicus* tornou ultrapassado, a motivação social é a mais importante, como o reconhecimento por um trabalho bem realizado, ter tido assiduidade no trabalho, competência, sensatez. De acordo com a literatura os profissionais de hoje não pensam somente em desenvolver seu trabalho visando seu bem estar e atendendo suas necessidades; eles trabalham conforme são motivados, quanto maior a

motivação maior a eficiência do indivíduo. Da mesma forma o líder tem papel decisivo na motivação dos funcionários da empresa, pois é ele que os mostra o caminho para alcançar os objetivos. Um líder deve estar motivado e se preocupar com o bem de todos, fazer parte do grupo que comanda a produção, caso contrário isso não se concretizara a produtividade. A motivação dentro das empresas familiares é algo de muitas controvérsias, pois em algumas as recompensas sociais e materiais são existentes, porém em empresas geridas por pessoas se profissionalismo acontece o contrário, a desmotivação é grande fazendo até com que funcionários peçam demissão podendo em casos extremos levar a empresa a falência, pois a falta de motivação dos funcionários repele clientes, conseqüentemente traz prejuízos. Podemos ver a importância da boa administração motivacional nas pequenas empresas familiares que pode mudar o rumo de sua existência.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. Rio de Janeiro: Manole. 1993.
- CARRÃO, A. M. R. Empresa familiar: riscos e oportunidades. In XXI ENANPAD, Rio de Janeiro, 1997. **Anais do XXI ENANPAD**, 1997. CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- ESCORSIM, S.; KOVALESKI, J. L.; FRANCISCO, A. C. **Motivação como fator preponderante no destino das empresas: um estudo de caso no ramo metalmeccânico da região dos Campos Gerais**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Ponta Grossa, PR, 2005.
- LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: editorial Bruguera.1980.
- NAKAMURA, C. C. et al. **Motivação no Trabalho. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005.
- TAMAYO, Á.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. Adm. Contemp.** Curitiba, vol.7 no.4. out./dez. 2003.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um ensaio sobre comportamento e estrutura das organizações. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v.6, n.2, maio/ago. 2002.