



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
— 1974/2015 —  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# A motivação em pequenas empresas

**Danilo Pereira Bonfim**  
danilo.006@hotmail.com  
UNG

**Antonio Carlos Estender**  
estender@uol.com.br  
UNG

**Daniela de Macedo**  
dmacedo@uol.com.br  
UNG

**Resumo:** O objetivo deste artigo é analisar e propor um modelo de motivação no trabalho, para cada perfil de colaborador, identificando e resolvendo as barreiras que travam o desenvolvimento do funcionário dentro da organização, que no caso possui recursos bem limitados. Para isso é abordado brevemente as principais teorias de motivação organizacional. É apontado diversos aspectos do perfil motivacional e diversos motivadores utilizados na prática organizacional, pois liderar pessoas motivadas requer habilidades e grande sensibilidade interpessoal, a motivação não nasce de fatores que estejam no meio ambiente, mas das necessidades que variam de pessoa para pessoa a todo instante, isso equivale a dizer que a fonte de energia motivacional é interna. Conclui-se que organização deve investir na qualificação de seus colaboradores, motivá-los através de estratégias de relacionamentos e a valorização, proporcionando um ambiente de trabalho agradável para garantir a satisfação do cliente. Para se obter uma análise do desempenho e satisfação dos colaboradores foi realizada uma pesquisa através de questionário para verificar o grau de satisfação. Cada trabalhador possui um perfil de motivação diferente, gratificações e elogios nos momentos ideais fazem os colaboradores sentir-se bem e buscar melhorias, melhorando assim a organização.

**Palavras Chave:** Motivação - Estratégias - Colaboradores - Organização -

## INTRODUÇÃO

A motivação é um conjunto de motivos que se manifestam e influenciam a conduta de um indivíduo, os fatores motivacionais contribuem diretamente com a qualidade de vida das pessoas e na qualidade dos serviços por elas prestados. Existem dois tipos de motivações, a extrínseca e a intrínseca, ambas existem em cada ser humano. Motivação é um fator prepotente na busca de qualquer negócio, apesar da motivação ser uma ação geradora de desenvolvimento humano, nem sempre ela é encontrada no ambiente de trabalho, criando insatisfação e baixa produtividade dos colaboradores.

Para Chiavenato (1994) “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.” Portanto a motivação é o impulso interno que nos leva a ação.

A motivação extrínseca tem origem em fatores externos ao indivíduo, por exemplo qualquer recompensa monetária. O indivíduo faz a tarefa para ser recompensado ou para não ser castigado. A punição ou o reforço que seria uma recompensa é a motivação que faz mobilizar o sujeito. Já a motivação intrínseca tem origem em necessidades e fatores internos ao indivíduo, está relacionado com a sua forma de ser, seus interesses e seus gostos. Neste tipo de motivação, não há necessidade de existir recompensas, visto que a tarefa em si própria, representa um interesse para o sujeito, algo que ele gosta ou está relacionado com a forma de ele ser.

Como motivar funcionários utilizando os recursos de pequenas empresas que são bem limitados? Remover os obstáculos mentais que estão travando e prejudicando o desempenho dos colaboradores dentro da empresa, utilizando a teoria das necessidades para identificar o perfil motivacional de cada funcionário. Os administradores devem fazer seus colaboradores sentirem sua importância e sua utilidade pessoal dentro da organização, buscando a satisfação e o reconhecimento de suas necessidades sociais.

O objetivo desse artigo visa analisar os colaboradores desmotivados e motivá-los com os recursos limitados de pequenas empresas, para que os mesmos possam ter um rendimento satisfatório. Um dos aspectos da motivação é valorizar os funcionários e saber da importância que eles representam na empresa. O estudo busca refletir sobre a importância da motivação e propor um modelo de motivação para cada perfil motivacional do colaborador.

É importante as empresas utilizarem da motivação para melhorar desempenho dos seus colaboradores e com isso aumentar a sua produtividade. Um dos aspectos da motivação é a valorização os colaboradores e saber da importância que eles representam na empresa. Por mais que as máquinas sejam importantes e a tecnologia esteja cada vez mais avançada, é fundamental a presença das pessoas, nem que seja somente para manusear e controlar as máquinas.

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Spell, Dedalus-Usp, Sibi-Usp, Scientific Electronic Library Online (SciELO). Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem,

direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 2000 a 2014. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de junho a novembro de 2014.

O estudo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; a motivação e a teoria das necessidades. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e o estudo de caso da organização. Na terceira seção, resultados e discussões, onde os esforços serão direcionados à motivação dos colaboradores. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

## 1 Referencial Teórico

### 1.1 A MOTIVAÇÃO E A TEORIA DAS NECESSIDADES

A palavra motivação provém dos termos latins *motus* “movido” e *motio* “movimento”. Para a psicologia e a filosofia, a motivação são aquelas coisas que incentivam uma pessoa a realizar determinadas ações e a persistir nelas até alcançar os seus objetivos. De acordo com o dicionário da língua portuguesa, “motivação” significa o ato de motivar; a exposição de motivos ou causas; é o conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou efetiva que determinam um certo tipo de conduta de alguém.

Para Bergamini (1997) A motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. A motivação é algo mutável, varia no tempo e no espaço, de acordo com a situação e com o indivíduo. O que é bom hoje, poderá ter um efeito oposto amanhã, dependendo da personalidade do indivíduo e da situação. A motivação determina o fazer, tornando-se o elemento chave para os resultados de várias propostas de vida, e em particular, a obtenção da qualidade nos programas de excelência que muitas organizações pretendem introduzir, e ainda mais difícil, conseguir a sua manutenção.

Entretanto, Spector (2002) a motivação tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Além do bem estar dos profissionais, a motivação também é importante para o bom andamento das atividades. Portanto colaboradores desmotivados podem comprometer a performance, produtividade e os resultados apresentados, já que não criam uma relação com a organização e acabam fazendo apenas o obrigatório, sem ampliar sua visão ou se interessar com o desenvolvimento da empresa.

Para (Archer, 1990, p. 8) apud Gil (2001, p.202) “A motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las.” As

realizações dos trabalhos por colaboradores motivados, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação é o principal combustível para a produtividade da empresa. Porque todos precisam estar motivados, mas para que isso aconteça, a própria organização deve se preocupar com o bem estar de seus colaboradores e oferecer condições favoráveis de trabalho.

Para Chiavenato (2009), a motivação é um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Torna-se necessário conhecer a motivação das pessoas para compreender o comportamento das mesmas. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. A análise motivacional procura identificar determinados objetivos para cujo atendimento o ser humano gasta suas energias e esforços. Portanto a motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos, e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos.

Robbins (2002, p. 67), afirma que uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitude positiva em relação a ele, enquanto que àquela insatisfeita, apresenta atitude negativa. Quando se fala em atitude do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho. Pois quando o colaborador enxerga dentro de si qual é o propósito daquilo está fazendo, sua produtividade com certeza irá melhorar e ele irá trabalhar em busca do seu sucesso e do sucesso organizacional.

Para Blauth (2009), quanto mais as pessoas se sentem motivadas melhores são os resultados de suas atividades. Pessoas entusiasmadas se relacionam melhor, sejam elas clientes, fornecedores, colegas subordinados, superiores ou amigos. Uma pessoa só pode estar entusiasmada com uma atividade que acredita e gosta de fazer e esta é a diferença: ao agir com entusiasmo elas transmite confiança. Pessoas motivadas refletem sua identificação com os princípios da instituição. Portanto o colaborador motivado possui melhor rendimento nas suas tarefas, pode-se dizer que a motivação é o primeiro passo para o sucesso de uma organização.

Como cita Davis e Newstrom (1992), A motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanto de tecnologia e equipamentos uma organização tenha: essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas. O comportamento humano é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços. Portanto é fundamental manter a equipe de colaboradores motivados, para melhorar o rendimento e a produtividade da empresa.

Com Mayo (1933), descobriu-se a importância de considerar uma pessoa na sua totalidade e os administradores procuraram então, fazer com que os seus funcionários sentissem sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa deveria promover o conhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar a satisfação de suas necessidades sociais. Portanto o funcionário precisa se sentir parte fundamental da empresa ele poderá contribuir de maneira diferentes na realização de seus objetivos.

Para Herzberg (1968), a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação acontecia apenas através dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg (1968) para a motivação é o enriquecimento da tarefa. Por enriquecimento da

tarefa entende-se um aumento de responsabilidade e desafios do trabalho. Percebe-se, que o enriquecimento da tarefa visa a satisfazer as necessidades de estima e auto realização do trabalhador através dos fatores motivacionais.

Para Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. Portanto clima organizacional corresponde às percepções que os colaboradores possuem da organização, referindo-se às propriedades motivacionais presentes na mesma, influenciando de forma positiva na qualidade e na produtividade do trabalho.

Segundo a Teoria das Relações Humanas (1929), para que se possa estudar a motivação é necessário que se conheça as necessidades humanas fundamentais. O homem, em toda sua vida, passa por três níveis de motivação, que são organizados numa hierarquia de influência. Com o tempo ele ultrapassa esses níveis, do estágio mais baixo ao mais elevado que correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto realização.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação, pois para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. Segue a baixo as cinco necessidades da teoria de Maslow.

### **1.1.1 NECESSIDADE DE AUTO REALIZAÇÃO**

São as necessidades de nível mais elevadas e agora muito mais difícil de serem supridas. Essas correspondem à necessidade de cada pessoa a realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo auto - desenvolvimento, e buscar ser o melhor no que faz. Esse tipo de necessidade, de acordo com McGregor “é muito complicado de se conseguir, pois as pessoas estão sempre ocupadas com as suas necessidades de níveis mais baixos, não tendo tanto tempo para focar em sua auto realização”

### **1.1.2 NECESSIDADES DE AUTOESTIMA**

Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. O desejo de ser correspondido fornecera confiança, respeito, prestígio, consideração, independência, ou autonomia. Se for aceito na sociedade irá medir o grau de sua autoestima. Este item é agravante na motivação, pois é essencial ao homem sentir-se valorizado, para isso ele não mede esforços para conquistar a aprovação.

### **1.1.3 NECESSIDADES SOCIAIS**



São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto. Quando satisfeita a base das necessidades sociais são o princípio da conquista do homem para atingir o topo de suas realizações. O primeiro contato social do homem é o seu eixo familiar. Neste ambiente o homem procura realizar-se emocionalmente, dividir suas ideias, trocar emoções e familiarizar-se a um determinado núcleo social.

#### **1.1.4 NECESSIDADES DE SEGURANÇA**

São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc. A segurança se reflete no medo constante do indivíduo, não apenas na violência social, mas da ansiedade nas perdas das condições econômicas que lhe dão suporte, no ambiente de trabalho, nas circunstâncias produtoras imprevisíveis dos acontecimentos mundiais, no clima, no desamparo familiar. Tudo isso tem um papel fundamental na estabilidade do controle do indivíduo quando em ambiente favorável.

#### **1.1.5 NECESSIDADES FISIOLÓGICAS**

De acordo com Maslow (1970) essa necessidade corresponde ao nível mais baixo dentre as outras, mas é de grande importância. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Primeiramente o homem precisa se alimentar. Assim o fazendo, isso passa a não ser mais uma motivação importante. O mesmo ocorre com as outras necessidades desse nível: descanso, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção contra perigos físicos. Importante entender que esse tipo de necessidade não motiva o comportamento. É como se compararmos com a nossa necessidade de ar: ele não causa nenhum efeito em nosso comportamento, a não ser que passamos a sofrer por falta dele.

## **2 Aspectos metodológicos**

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2)

desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é "compreensão" (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006).

Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998).

A(s) entrevista(s) para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. São eles auxiliares de escrita fiscal e auxiliares de departamento pessoal da empresa Xpto (nome fictício). As entrevistas foram realizadas entre os dias 25/08 e 02/09 do ano de 2014. A(s) entrevista(s) foram realizadas no local de trabalho dos diretores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, por meio delas buscou-se compreender a causa da desmotivação dos colaboradores. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema motivação nas organizações.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (Creswell, 2010). O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (Yin,

2001). Para Creswell (2010), o estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos.

A organização é especializada em serviços da área contábil. Utiliza um modelo que prioriza a rapidez e a excelência no atendimento, realiza abertura, encerramentos e alterações de empresas, contabilidade gerencial, acessória fiscal e trabalhista, a empresa possui vinte e três colaboradores, sendo nove homens e catorze mulheres, que atuam nas áreas de departamento pessoal, fiscal e na administração.

Percebe-se que ao longo do tempo que o desempenho e rendimento dos funcionários foram diminuindo bastante, ao ponto de procurar uma solução. Alguns funcionários da organização não estão comprometidos da maneira que deveria para o sucesso da empresa devido falta de oportunidade de crescimento na carreira e a falta de confiança pela gerência. Os profissionais da organização têm uma pressão diária, eles são pressionados pelos seus colegas de trabalhos, pelos clientes e os gerentes. Estão em um nível de comodismo tão grande que o único objetivo é fazer o seu trabalho, como sempre fizeram e receber o salário no final do mês.

Devido à falta de incentivos os colaboradores não demonstram vontade de trabalhar, eles estão presos na rotina e acabam fazendo o trabalho automaticamente, esquecendo do prazer de exercer uma função dentro da empresa, acabam fazendo tudo de uma maneira mecânica, isso ocorre desde os cargos operacionais até os cargos de níveis mais altos. O maior desafio para essa organização é identificar os fatores essenciais para cada indivíduo, sendo que os fatores mudam à medida que se estabilizam na mente, uma vez que a pessoa não consegue associar os estímulos com a sua atuação cotidiana no seu trabalho.

O clima organizacional foi se prejudicando devido à desmotivação por parte dos colaboradores. Um novo modelo de motivação deve ser adotado, onde os funcionários sejam mais reconhecidos por parte dos líderes, além de conscientizar a importância de cada colaborador dentro da organização.

### **3 Resultados e Discussões**

Através das entrevistas com os funcionários, procurou-se avaliar, a perspectiva dos colaboradores, quais seriam os fatores mais motivadores em seu cargo e o que os desmotivam em suas tarefas. As respostas da pesquisa mostraram diversidades de pensamentos, os colaboradores de cargos de auxiliares da empresa citaram que têm que promover meios que destaquem a valorização do profissional, tem que ter uma melhor divisão de tarefas e evitar a sobrecarga de alguns.

O entrevistado número 1 relata “O líder não percebe as diferentes necessidades de cada funcionário” para o entrevistado o líder deve identificar e suprir cada necessidade dos colaboradores.

Os entrevistados também destacaram que a empresa deve individualizar o tratamento dos seus colaboradores, os profissionais em gerenciar outros funcionários devem ter a sensibilidade de conhecer cada subordinado, para que possam identificar qual a tarefa que melhor se enquadra para cada perfil de colaborador e ter o reconhecimento de parte do chefe.



O entrevistado número 2 disse “O que mais incentiva e estimula o meu conhecimento além do salário é o reconhecimento do meu trabalho por parte dos níveis superiores da empresa, que raramente são reconhecidos.”

Necessita valorizar o conhecimento tácito do colaborador, pois este conhecimento é extremamente valioso para o processo de inovação, criando um ambiente onde o trabalhador possa colocar em prática seu espírito empreendedor, ou seja, dar liberdade para que ele seja criativo. Tornar o feedback uma ferramenta usual para o aperfeiçoamento individual e profissional da gerência ao colaborador, pois quando o feedback for positivo ele deve ressaltar a importância de aspectos como a produtividade, engajamento e motivação.

Destaca-se que precisa melhorar o diálogo e entendimento entre o líder e os colaboradores e a utilização de feedbacks, os entrevistados gostam de expor suas ideias para auxiliar o cumprimento das tarefas, o que é essencial para o sucesso da organização, uma gestão participativa buscando a melhor decisão para cada situação. Segundo Herzberg (1968), realização, conhecimento, responsabilidade, crescimento e o trabalho em si são fatores de motivação, porque as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

Notou-se que os entrevistados consideram que a rotina, a falta de perspectiva de crescimento na empresa, a falta de equilíbrio do volume das tarefas junto com o grau de dificuldade, são fatores que desmotivam o colaborador.

Outro fator notado nas entrevistas é que os entrevistados não gostam de trabalhar sob pressão, isto ocorre porque as ferramentas de comunicação se tornam mais velozes que a capacidade de ação das pessoas. Os colaboradores precisam trabalhar com mais liberdade nas decisões e o gerente deve permitir a liberdade de expressão. Segundo Gil (2001, p211) é necessário também que a organização demonstre receptividade a todas as ideias manifestadas. Para tanto podem ser utilizados recursos como, por exemplo, a escolha da ideia do mês.

O entrevistado número 3 relata “Me desanima muito o fato de não ser elogiada nunca, se não elogiam o meu trabalho quando é feito com perfeição, poderia dar uma remuneração melhor quando os resultados forem alcançados”

Para muitos colaboradores a remuneração pode ser vista como o principal fator motivacional na empresa, porém existem outros fatores motivacionais no seu trabalho como gostar do que faz, relacionamento satisfatório com a equipe e a possibilidade de crescimento profissional.

Quanto à motivação pessoal dos entrevistados a maioria dos colaboradores sente uma grande insatisfação com a falta de incentivo da realização de suas tarefas. Observa-se que a motivação para o trabalho está ligada ao cargo, a subjetividade de cada colaborador, as características do indivíduo, aos resultados que pode oferecer para a organização.

Recomenda-se elevar a autoconfiança de cada colaborador utilizando como base a teoria das necessidades, reconhecendo o quanto ele é importante para o crescimento da organização, elevando a motivação da equipe de colaboradores, o maior investimento de uma empresa deve estar nas pessoas, pois nelas é que está o poder de decisão.

Portanto para motivar funcionários de pequenas empresas utilizando recursos limitados, basta aprimorar o diálogo entre o colaborador e o encarregado, deixar evidente o reconhecimento e a valorização do potencial humano para o colaborador, usar o feedback voltado para a organização e utilizar da gestão participativa.

#### 4 Considerações Finais

Analisando as respostas pode-se afirmar que os funcionários possuem grande frustração em relação às tarefas e ao excesso delas, funcionários que não se sente motivado na empresa em que trabalha não terá um bom desempenho e não estará colaborando para o crescimento da empresa.

O crescimento de uma empresa está relacionado com a evolução de seus colaboradores que a conduz, para tanto, torna-se imprescindível à valorização do potencial humano de dentro da empresa, pois esses colaboradores tornam-se agentes expressivos de transformações dentro dos setores onde atuam, e com isso contribuem diretamente para o crescimento da organização.

O estudo objetivou analisar os colaboradores da empresa Xpto (nome fictício) que estão desmotivados na execução de suas tarefas e nos resultados da empresa, o estudo poderá contribuir para a discussão do tema motivação no trabalho. Analisando também o quanto as necessidades pessoais influenciam na motivação das pessoas dentro e fora da empresa, dessa forma é imprescindível o indivíduo estar motivado na realização de seus trabalhos, pois é daí que surge a realização de suas necessidades.

Notou-se a necessidade de ajudar os colaboradores sentir que o seu trabalho é mais que um mero emprego, celebrar as conquistas com os funcionários, assim separando um tempo para refletir sobre os bons resultados que os funcionários já conseguiram. Cada departamento vai fazer uma lista anual de suas conquistas e os diretores da empresa selecionam as 10 melhores.

O funcionário deve receber elogios e gratificações e que a partir disso sente vontade de estar sempre buscando melhorias. Os seres humanos são motivados quando têm necessidades, essas podem ser básicas, psicológicas e de auto realização. As necessidades básicas são aquelas imprescindíveis para se manter. As psicológicas são um estado interno de satisfação causado pela falta de algum bem necessário ao bem estar, enquanto que as de auto realização são quando a pessoa tem a necessidade de ser reconhecida. Nem todos colaboradores tem essa necessidade de auto realização.

A contribuição relevante é de natureza teórica, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados à motivação e a teoria das necessidades (BENDASSOLLI et al., 2009). Analisando o referencial teórico, notou-se que a motivação nas pequenas empresas está ligada diretamente com a gestão participativa, o diálogo, a valorização do potencial humano, o feedback voltado para a organização e é o eixo teórico mais condizente com as necessidades expressas da organização, trabalhando em pequenas empresas. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Conclui-se, portanto, que para o colaborador ter um rendimento satisfatório ele precisa estar motivado com o seu trabalho, e a motivação ela está ligada a cada perfil de funcionário, sendo que oferecer segurança e conforto é uma boa alternativa de estímulo com baixo custo, cada profissional possui expectativas e valores diferentes, o reconhecimento e a valorização pela qualificação e competência do colaborador integram, de forma fundamental, o processo de motivação

Como sugestão de estudos futuros, podem ser realizadas pesquisas empíricas nesse setor, não encontradas durante a realização desta pesquisa. É necessário ressaltar a importância em investir em novas pesquisas empíricas e quantitativas sobre motivação organizacional, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre estes conceitos.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar que a gestão participativa, o aprimoramento do diálogo entre o colaborador e encarregado e o feedback voltado para a empresa são recursos que podem ser utilizados em uma pequena empresa para motivação de seus colaboradores, abrindo espaço para futuras pesquisas, em particular a sugerida anteriormente.

## 5 REFERÊNCIAS

- BENDASSOLLI, P. F.** et al. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. RAE, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.
- BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER.** Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1997.
- BLAUTH REGIS; BLAUTH RICARDO.** Gestão da Qualidade. 2ª ed. Curitiba, IESDE Brasil S.A, 2009.
- CHIAVENATO, IDALBERTO.** Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 7ed. Barueri, SP: Manole, 2009
- CHIAVENATO, IDALBERTO.** Gerenciando pessoas. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CRESWELL, J. W.** Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.
- DAVIS e NEWSTROM.** Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FLEURY, MARIA THEREZA LEME; FLEURY, AFONSO.** Construindo o conceito de competência. RAC, edição especial 2001, p.p. 183-196.
- GIL, ANTONIO CARLOS.** Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- GODOY, A. S.** Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. Saraiva. São Paulo, 2006.
- HERZBERG, FREDERICK.** One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review. 1968
- LAKATOS, EVA M.** Fundamentos de Metodologia Científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARCONI, MARINA de ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA.** Metodologia do trabalho científico. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MASLOW, ABRAHAM.** Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1970
- MAYO, ELTON.** The human problems of an industrial civilization. New York: The Macmillian Company, 1933
- MERRIAM, S.** Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R.** Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. Administrative Science Quarterly, n. 18, 1973.
- ROBBINS, S. P.** Comportamento organizacional. São Paulo: Pentice Hall, 2002.



SPECTOR, Paul E. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

Observe que esse modelo inicia-se pela introdução. Para aqueles que estão acostumados a participar do SEGeT, essa é uma alteração significativa, em relação aos eventos dos anos anteriores.

O processo de submissão de artigos para o XI SEGeT será similar ao do ano passado, para o qual gostaríamos de chamar a sua atenção: Em 2014, o Título, o Resumo, as Palavras-chave e as Informações dos autores serão fornecidas durante a submissão do artigo, na página de submissão do SEGeT, de forma que o arquivo enviado deve iniciar pela Introdução.

Recapitulando, o arquivo que será anexado em seu navegador e submetido para o evento **NÃO** poderá ter Título, Resumo, Palavras-chave e Informações dos autores, pois essas informações serão digitadas na página de submissão do SEGeT. Basta seguir esse modelo, que se inicia pela INTRODUÇÃO, que você estará atendendo às recomendações do parágrafo anterior.

Todos os artigos submetidos ao Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia devem ser escritos em português. O formato da página deve ser o seguinte: tamanho A4; coluna única; margem superior e esquerda com 3 cm, inferior e direita com 2 cm; espaçamento simples com afastamento posterior ao parágrafo de seis pontos; fonte Times New Roman 12; número máximo de páginas igual a 15, adotar o cabeçalho ilustrado neste arquivo. Depois do artigo estar pronto no editor de texto Word (2003 ou superior), o mesmo deverá ser convertido para PDF (*Portable Document Format*). Caso você não tenha um conversor de documentos para PDF, recomendamos o “doPdf”, que pode ser baixado gratuitamente no site <http://www.baixaki.com.br/download/dopdf.htm> ou em outros sites especializados em downloads de programas.

O arquivo não poderá exceder o tamanho de 5 Mb. Assim, procure tratar imagens e tabelas para que estas não deixem seu arquivo muito grande.

## **2. RESUMO, TÍTULO E PALAVRAS-CHAVE**

O artigo deve apresentar um resumo, escrito na língua portuguesa, com uma média de 200 palavras. O autor terá até 2000 caracteres para desenvolver seu resumo, que deverá ser postado na página de submissão do SEGeT, juntamente com o título do artigo, quando do processo de submissão. As palavras-chave, a exemplo do resumo, também deverão ser registradas no ato da submissão.

## **3. SEÇÕES E PARÁGRAFOS**

Os títulos de seção devem ser numerados em algarismos arábicos e escritos em fonte 12, negrito, em parágrafo com espaçamento anterior de 12 pt (use o estilo Capítulo). Os parágrafos devem ser tabulados em 1.25 cm. Use estilo parágrafo.



### 3.1. SUBSEÇÕES

Os títulos das subseções devem ser escritos em CAIXA ALTA, sem negrito ou itálico, em parágrafo com espaçamento anterior de 12 pt - use estilo subseção. Os parágrafos devem ser tabulados em 1.25 cm.

### 4. FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figuras e gráficos devem ser centralizadas, conforme ilustrado na Figura 1. Toda figura deve apresentar uma legenda escrita em parágrafo centralizado em fonte Times New Roman 10 e espaçamento posterior de 6pt. A Figura 1 busca ilustrar a formatação adotada.





**Figura 1:** Exemplo de figura.

Legendas de tabelas devem ser colocadas na parte superior das mesmas, em parágrafo centralizado, tamanho 10 e com espaçamento anterior de 12 e posterior de 6 - conforme ilustrado na Tabela 1, que apresenta as Áreas Temáticas do SEGeT. As tabelas devem ser formatadas adotando a mesma formatação da Tabela 1 - use estilo Tabela com grade 1.

**Tabela 1:** Relação das siglas e áreas temáticas do SEGeT.

Siglas	Áreas Temáticas
AC	Automação e Controle
AE	Administração Estratégica
AP	Administração da Produção
EP	Estruturas e Processos Organizacionais
GE	Gestão Econômica e Financeira
GP	Gestão de Pessoas
ED	Gestão e Tecnologia na Educação
LG	Logística
PO	Pesquisa Operacional
RS	Responsabilidade Social e Ambiental
TA	Tecnologia de Produção Automotiva
TI	Tecnologia da Informação

## 5. CITAÇÕES

As citações devem ser apresentadas no texto segundo o formato sobrenome do autor e o ano da publicação. De acordo com Ciclano (2010), citar corretamente a literatura é muito importante. Reparem que a citação de autores ao longo do texto é feita em letras minúsculas, enquanto que a citação de autores entre parênteses, ao final do parágrafo, deve ser feita em letra maiúscula, conforme indicado no próximo parágrafo.

Na verdade, citar trechos de trabalhos de outros autores, sem referenciar adequadamente, pode ser enquadrado como plágio (BELTRANO, 2002).

## 6. REFERÊNCIAS

Para as referências, deve-se utilizar texto com fonte *Times New Roman*, tamanho 10, espaçamento simples, prevendo 6 pontos depois de cada referência, exatamente conforme aparece nas referências aleatórias incluídas a seguir. As referências devem aparecer em ordem alfabética e não devem ser numeradas. Todas as referências citadas no texto, e apenas estas, devem ser incluídas ao final, na seção Referências.

**BEACH, R.; MUHLEMANN, A. P.; PRICE, D. H. R.; PATERSON, A. & SHARP, J. A.** A review of manufacturing Flexibility. *European Journal of Operational Research*, v. 122, 2000, pp. 41-57.

**OLIVEIRA, U. R.** Gerenciamento de riscos operacionais na indústria por meio da seleção de diferentes tipos de flexibilidade de manufatura. 2009. 246 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2009.



**PADOVEZE, C. L. & BERTOLUCCI, R. G.** Proposta de um Modelo para o Gerenciamento do Risco Corporativo. In: Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005

**TRIOLA, M. F.** Introdução à Estatística. 9ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2005

## **ANEXO I**

Os artigos devem ser submetidos no link: <http://www.aedb.br/ssa>