

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO APLICADA EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Cíntia Fernanda Souto¹
Matheus Guedes²

RESUMO

A empresa deve manter as portas abertas para tentar corresponder os desejos, anseios e manter uma delicadeza quando o colaborador “missionário” apresentar algum problema pessoal, pois ninguém jamais estará motivado passando por algum transtorno em casa por exemplo. Este artigo analisa a importância da motivação dos membros familiares na empresa para que possam atingir as metas de vendas. O setor de vendas da empresa é exigido cada vez mais, pois, o mercado competitivo obriga vendedores que atendam as necessidades dos seus clientes. Com isto, as organizações são responsáveis por incentivarem seus colaboradores satisfazendo-os, pois, equipe motivada contribui com a lucratividade da empresa. Tal abordagem se justifica devido ao fato que profissionais da venda da empresa motivados produzem mais e se sentem bem. O propósito deste levantamento de estudo neste presente artigo é identificar elementos e fatores que conduzem os familiares responsáveis pela empresa a se motivarem. Este propósito será conseguido mediante a uma pesquisa bibliográfica em artigo, teses e livros.

Palavras-chave: Motivação Familiar. Vendas. Fatores de motivação para as vendas.

¹ Aluna Cíntia Fernanda Souto, Pós graduanda em MBA em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios pelo Centro Universitário do Sul de Minas. cintiafernandasouto@hotmail.com

² Professor orientador, MBA em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios pelo Centro Universitário do Sul de Minas. orientadormatheus@unis.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Uma das maiores apreensões de empresários atentos na atualidade é com as pessoas que trabalham nas suas organizações. As pessoas sem dúvida alguma são as peças mais importantes em uma empresa, são elas que lideram, vendem, servem, montam, solucionam etc. Embora seja sabido que nem sempre as pessoas da organização, são tratadas com seu devido valor.

A motivação é um dos tópicos mais abordados no estudo da relação do homem versus trabalho. Muito é se falado, mas pouco é realmente entendido sobre esse tema.

Há muitos e longos anos, motivação era o mesmo de premiação, o colaborador realizava tal tarefa e era premiado por isso, ou se não realizava era punido. Então o que havia era um condicionamento, e por anos isso foi entendido como motivação. Claro que funcionava, porém funcionava momentaneamente. Depois de um tempo, isso deixava de ser motivação e virava obrigação da empresa.

A finalidade deste trabalho é mostrar que a motivação vem do reconhecimento do indivíduo na organização, ele tem que se sentir importante no processo para se engajar e tornar-se produtivo.

Tal intento será alcançado através de referencial bibliográfico.

2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A motivação é essencial para a produtividade dos empregados da empresa, fazendo com que os lucros dessa empresa aumentem e principalmente no setor de vendas. A empresa não busca somente a satisfação dos seus clientes externos, mas também os dos seus clientes internos e seus vendedores tanto internos e externos são responsáveis pelo melhor atendimento dos seus clientes da organização (BEZERRA, 2011).

Segundo Gomes (2003), o termo motivação é definido como:

O significado do termo motivação varia de acordo com a linha teórica dos autores. Encontra-se, entre estes, uma grande controvérsia, de tal modo que o conceito de motivação flutua desde a resposta dos indivíduos a estímulos externos até atitudes e comportamentos desencadeados por estímulos originados no nível mental inconsciente. E, ainda, desde a visão de que a motivação pode ser criada e aumentada por recompensas salariais até a afirmação de que nenhuma pessoa pode motivar outra (GOMES, 2003, p. 4).

Falar de motivação não é uma tarefa fácil, visto que é um procedimento de estimular um indivíduo a cultivar ações que ele possa alcançar um objetivo desejado. Existiram e existem muitas teorias relacionadas à motivação, e uma das mais antigas, descreve que o dinheiro é o principal motivador, ou seja, percebe-se que ainda hoje apesar de existir diversas formas das pessoas se automotivarem, é perceptível que o dinheiro ainda é um dos fatores que mais motivam a maior parte das pessoas dentro das organizações e para os vendedores ainda é um fator que motivem para venderem mais e aumentar os lucros da empresa. Apesar de que, no cenário atual do mercado o dinheiro não é um principal fator de motivação, pois, existem premiações, elogios, garantias de trabalho por longo tempo que satisfazem os colaboradores da empresa que no caso de seus vendedores (NASCIMENTO, 2011).

De acordo com Gomes (2003), a motivação do empregado para executar o seu trabalho está vinculada ao fator interpessoal:

A motivação dos empregados e, conseqüentemente, o seu nível de produtividade, deixam de ser considerados como uma função das condições físicas do ambiente de trabalho e das recompensas financeiras e passam a ser vistos como uma variável dependente do relacionamento interpessoal, especialmente o relacionamento entre os empregados e, adicionalmente, entre estes e os seus superiores hierárquicos (GOMES, 2003, p. 16).

A Figura 1 e a figura 2, nos estudos de Gomes (2003), ilustram e identificam a vantagem de um diagnóstico motivacional que contribui com sua produtividade de seus funcionários.

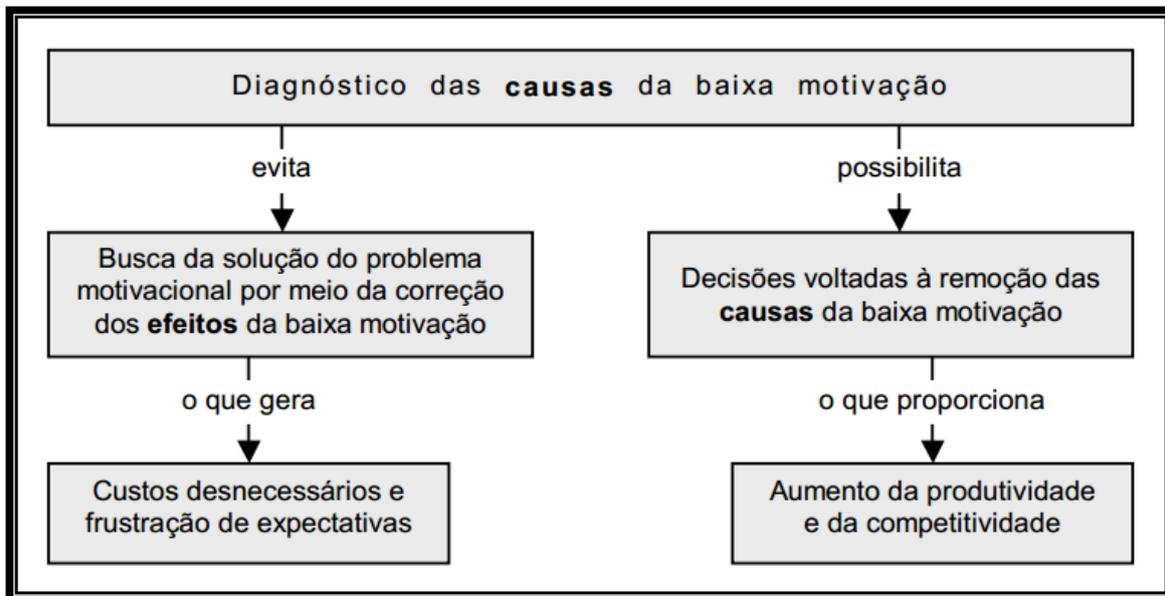


Figura 1: Vantagens do diagnóstico motivacional

Fonte: Gomes (2003)

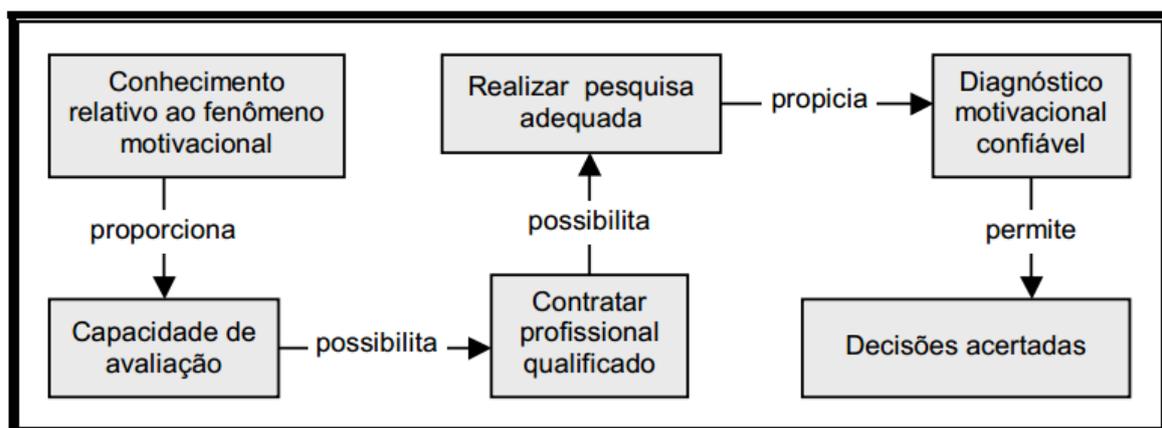


Figura 2: Vantagem do conhecimento relativo ao fenômeno motivacional

Fonte: Gomes (2003)

Segundo Las Casas (2008) in Nascimento (2011), descreve os principais fatores que impulsionam os profissionais de vendas para o trabalho, com vontade e garra:

Tarefas Claras: este fator considera que as pessoas gostam de trabalhar em organizações que estabelecem claramente o que se espera delas em termos de resultados de trabalho. Quanto mais confuso o processo de avaliação de resultados, menos será o nível de interesse. Necessidades de realização: é uma característica adquirida pelo indivíduo, que, por alguma razão, estabelece como objetivos vencer na vida, alcançar os mais altos degraus do sucesso (LAS CASAS, 2008, in NASCIMENTO, 2011, p. 08).

2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Segundo Charnov (2005) apud Montana (2000), o estudioso Maslow afirmava que existem cinco sistemas responsáveis por grande parte de nosso comportamento. Ele colocou esses sistemas em uma escala hierárquica, indo do mais primitivo e imaturo para o mais civilizado e maduro.

Maslow (1954) defende sua pirâmide, a começar pelas necessidades fisiológicas como sexo, alimentação, água etc... Logo em seguida as necessidades de segurança como segurança no emprego, saúde, família etc... Necessidade de sociabilidade como relacionamento, aceitação na sociedade... As necessidades de estima que são confiança, auto-estima, respeito dos outros e por fim a necessidade de realização pessoal essa é o ápice da pirâmide de Maslow onde é se encontrado a auto-realização, autonomia, onde o indivíduo se depara com desafios mais complexos e consegue solucioná-los. É aonde todos querem chegar.

Figura 1- Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2009).

2.2 Teoria dos motivos humanos, de McClelland

Macedo (2010) aponta que segundo essa teoria as necessidades básicas apresentam importância elevada para o indivíduo. E se divide em três grupos:

- Realização: busca por melhoria contínua, conquistar o reconhecimento, atingir metas, sucesso.
- Afiliação: viver em sociedade, ser aceito pelos outros, relacionamentos.
- Poder: ser líder, persuadir pessoas, ter o ego elevado.

2.3 Teoria dos dois fatores, de Herzberg

Essa teoria acreditava que existia dois caminhos o certo ou o errado, o sucesso ou o fracasso. Para Herzberg a motivação está dividida em dois fatores:

- Os higiênicos que estão relacionados a salários, benefícios, condições físicas.
- Os motivacionais que são relacionados às tarefas do cargo que lhes são atribuídas, remuneração variável, recompensas, auto-realização (RBBINS, 2005).

3 EMPRESA FAMILIAR

É uma empresa onde existe dois ou mais membros da mesma família envolvidos nas atividades de funcionamento da empresa. O envolvimento pode variar em índices altos como, o proprietário pode ser o gerente e ao mesmo tempo ser o recepcionista de uma loja por exemplo. A esposa do proprietário pode ser o caixa e ao mesmo tempo a vendedora e ainda pode ser que trabalhe em período integral ou não (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Com base nos autores, nos primeiros anos do negócio da família, essa empresa tende a ter um posicionamento paternalista, uma cultura de família patriarcal onde é reunido o conselho de diretores apenas para afirmar o que o já foi decidido pelo chefe da família, não levando em consideração as habilidades profissionais e sim os familiares.

3.1 Colaboradores de uma empresa familiar, que não pertencem à família

Aqueles colaboradores que não fazem parte da família se encontram em ambiente complicado, pois qual pai preferirá promover um colaborador a um filho, que provavelmente irá assumir a liderança? A capacidade desses membros pode ser delimitada e o colaborador se sentir ameaçado e injustiçado.

Isso dependerá na supervisão dos proprietários e se serão justos ou, não. Uma das soluções seria o proprietário deixar as claras quais cargos os funcionários não pertencentes à família poderão concorrer e os que são de exclusividades da família, se caso isso existir.

4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LIDERANÇA

Liderança é um processo que o indivíduo influencia o outro para a realização de tarefas para alcançar o objetivo.

Segundo Bezerra (2011), nos define o que vem a ser liderança e líder dentro de uma empresa:

A liderança é um dos mais importantes aspectos dentro da organização. O líder tem que saber como guiar as pessoas, fazendo com que os funcionários gerem resultados positivos para a empresa, ele é um facilitador, que busca o bem-estar de todos, procurando sempre atender as necessidades de seus colaboradores e atingir os objetivos da organização. A influência que um líder pode exercer sobre as pessoas ocorre através do poder ou da autoridade. Nem todo líder que tem poder, exerce autoridade sobre as pessoas, pois a autoridade é adquirida através do respeito e da admiração das outras pessoas. Quando a empresa se encontra com uma liderança deficitária, gera desmotivação, conflitos internos e conseqüentemente prejuízos para a organização (BEZERRA, 2011, p. 28).

Quadro 1: Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Democrática Liberal (laissez-faire)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, solicitando ao líder aconselhamento técnico quando necessário. Passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios	O líder procura ser um membro normal do grupo,	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de

e nas críticas ao trabalho de cada membro.	em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.
--	---	--

Fonte: Chiavenato (1987, p. 439).

Um líder que tem sua credibilidade em alta com os seus liderados fazem com que seja executado qualquer tipo de tarefa imposta.

Mans & Sims (1989) in Brugnera (2007), o papel do líder é muito importante no fator motivacional:

Os indivíduos precisam ser providos de oportunidades para desenvolver e exercitar as capacidades que verdadeiramente possuem (a oportunidade de serem auto-líderes eficazes). Caso essa oportunidade lhes seja negada, estarão sendo roubadas em seus tesouros mais valiosos – a sua dignidade humana e o direito de viver uma vida que seja significativa, que tenham algum valor. Quando alguém perde esses tesouros, o mundo também perde alguma coisa. E, logicamente, a organização perde muito quando o talento de seu empregado é desperdiçado (Mans & Sims, 1989, in Brugnera, 2007, p. 16-17).

5 TRABALHO EM EQUIPE

Trabalho em equipe é um conjunto de pessoas designadas para realizar um só objetivo, por meio de troca de informação, compartilham responsabilidades e se conhecem mutuamente (BRUGNERA, 2007).

Vergara (2003) in Brugnera (2007), em seus dizeres define o trabalho de equipe:

Um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza

simbólica, que une as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não. Nesse caso, são conhecidas como equipes virtuais (VERGARA, 2003, in BRUGNERA, 2007, p. 22).

O trabalho em equipe além de ser responsável pelo desempenho final de sua equipe, também é importante na motivação e na liderança no ambiente organizacional das organizações (BRUGNERA, 2007).

5.1 Vantagens do Trabalho em Equipe

As vantagens de se trabalhar em equipe têm as seguintes relações:

- as agilidades das informações e no seu uso;
- as idéias são mais ricas, mais elaboradas e diversos pontos de visões diferentes dos membros da equipe;
- a equipe assume mais os riscos, pois, a responsabilidade de alcançar os seus objetivos e compartilhá-las;
- há um maior comprometimento de toda equipe devido ao compartilhamento do poder entre toda a equipe (BRUGNERA, 2007).

6 ESTUDO DE CASO

A empresa XYZ com *know how* de mais de 60 anos de mercado ramo alimentício, situada em Machado- MG reinicia sua história. Após a venda de sua grande marca que abrangia grande parte do estado de Minas Gerais e com grandes inserções também no estado do Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo entre outros.

Ela se vê agora com um novo desafio, começar tudo de novo. Agora em outro ramo alimentício, bem menor do que era e com novos diretores. Nesse caso os novos diretores são da própria família o que a torna uma empresa familiar. Ela inicia com 8 funcionários em 2012, e esses funcionários se sentem injustiçados e desmotivados porque dificilmente eles conseguirão atingir um cargo em um nível mais elevado.

Nessa nova fase o grupo se divide em duas empresas, a A e a B as duas no ramo alimentício a A com mais tempo de mercado que a outra.

Em 2015 a empresa se depara com 27 funcionários, 12 na A e 15 na B entre eles vários com graduação, e experiências técnicas para assumir maiores responsabilidades dentro da empresa. Porém esses colaboradores se sentiam desmotivados e até pensavam em deixar a empresa por falta de oportunidade.

No segundo semestre de 2015, a empresa perde alguns desses colaboradores e o diretor atento a isso resolve mudar a gestão. Ele começa a perceber que iria perder todos os talentos que tinha contratado durante os anos. E passa a delegar mais funções e fazendo com que esses funcionários se sentissem importantes no processo.

E nesse novo momento é feito um recrutamento interno, de maneira bem informal, porém a empresa viu como motivar outros funcionários com isso. São recrutadas duas pessoas para cargos de gerência na empresa A e na B.

No momento em que o gerente chega à empresa A, se depara com uma rotatividade enorme de pessoal, funcionários totalmente desmotivados, não havia procedimentos das tarefas a ser executado, excesso de horas extras trabalhadas, nenhum benefício era repassado aos funcionários por executarem seu trabalho em extra-turno. Com isto, causava estresse nos funcionários, desmotivação para trabalhar, e não gerava lucros para a empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi adotado um estudo bibliográfico em artigos, teses, livros, etc. Em que se realizou um estudo esporádico sobre os fatores que contribuíram com a motivação dos familiares colaboradores da empresa que são responsáveis das vendas aumentando a lucratividade e a clientela.

Conforme os dizeres de Macareno (2006):

O processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa é denominada por Ruiz (1979) como pesquisa bibliográfica. Qualquer espécie de pesquisa, independente da área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer como atividade exploratória, quer para estabelecer o *status*

quaestions, ou ainda para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa (MACARENCO, 2006, p. 30).

Neste presente artigo foi utilizado um estudo de caso onde ficou constatado que o trabalho em excesso dos funcionários da empresa causa frustrações e diminui o rendimento do trabalho executado, contribuindo com prejuízos para a empresa.

Portanto, o fator liderança na empresa é importante entre as organizações, pois, identifica e orienta nos erros que vem ocorrendo na empresa.

THE IMPORTANCE OF MOTIVATION APPLIED IN A FAMILY BUSINESS

SUMMARY

The company must keep the doors open to try to match the wishes, desires and maintain a delicacy when this "missionary" employee experience a personal problem, because no one would ever be motivated through some disorder at home for example. This article analyzes the importance of motivation of family members in the company so that they can achieve sales goals. The company's sales sector is increasingly required because the competitive market forces sellers to meet their customers' needs. With this, organizations are responsible for encouraging its employees by paying them because; motivated team contributes to the profitability of the company. Such an approach is justified due to the fact that the company motivated sales professionals produce more and feel good. The purpose of this study survey in this present article is to identify elements and factors driving the family responsible for the company to motivate. This purpose is achieved by a bibliographic research article, theses and books.

Keywords: Family Motivation. Sales. Motivating factors for sales.

REFERÊNCIAS

- BEZERRA, A. S. **Clima organizacional**: fatores que influenciam na empresa XYZ. Monografia (Bacharelado em Administração). UFPIO, Picos, 2011.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRUGNERA, Eduardo. **Motivação para vendas**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Passo Fundo, 2007. 55 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009(a).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda., 1987.
- FERREIRA, A.B.H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **A motivação no ambiente organizacional**. Vol. 3/ Num. 3. Universidade Federal de Santa Catarina, ISSN 1676 – 1901 2003.
- LONGENECKER; MOORE; PETTY. **Administração de pequenas empresas: Ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.
- MACEDO, I.I. **Aspectos comportamentais na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- MASLOW, A. **A psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, s/d.
- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva 2000.
- NASCIMENTO, Luciene Miranda; CAIRES, Antônio Pinheiro. **A importância da motivação para o setor de vendas**. IFNMG – Campus Januária, 2011.
- OLIVEIRA, Silvio Luís de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ROBBINS, Sthepens. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- ROBBINS, Sthepens. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TAGLIOCOLO, C; ARAÚJO, G.C. **Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. IV Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, Anais, 2007.