

Motivação: um estudo de reconhecimento entre empregados e empregadores em uma cidade no norte do estado do Ceará

Wine Derly Dutra Praciano^a, Sefisa Bezerra^b, Levi Silva^c, Elsa Morgado^d

^aUniversidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, Brasil, winederly@gmail.com, ^bUniversidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, Brasil, sefisaquixada@gmail.com, ^cCITAR, Porto, Portugal, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila real, Portugal, levileon@utad.pt, ^dInstituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal, Centro de Estudos Filosóficos e Humanísticos, Universidade Católica Portuguesa, Braga, Portugal, emorgado@ucp.pt

Resumo

A motivação é um fator primordial no âmago estrutural das organizações. Ao empreender, o indivíduo possui mais liberdade e poder de tomada de decisão, enquanto que ao empregado são designadas funções específicas predestinadas a ele. Isso ocorre devido ao grande impacto que a satisfação do profissional causa dentro das empresas independentemente do seu tamanho. A pesquisa buscou identificar se os empreendedores são mais motivados que os empregados relacionando os resultados obtidos com as teorias sobre motivação. Para tanto, dando continuidade aos objetivos se buscou fazer um estudo conceitual e teórico sobre motivação e empreendedorismo, estabelecendo um roteiro e realizando pesquisa de campo com empreendedores e empregados, relacionando os resultados da pesquisa com as teorias sobre motivação e sua devida análise e a partir dos resultados se entender se a motivação é um fator individual ou se há um padrão referente ao empreendedor e outro padrão referente ao empregado. Pesquisa quantitativa aplicada a empreendedores e empregados em 67 empresas de uma cidade no norte do estado do Ceará, comprovou-se que ambos os grupos avaliados se encontram motivados e que não há diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos e que a motivação independe do nível de trabalho, sendo esta, fator individual e pessoal. Contudo, a análise das médias de respostas demonstrou que os fatores sociais se sobressaem diante dos demais fatores físicos e financeiros e que enquanto os empregados se preocupam com a sua participação e autonomia na realização do trabalho, por sua vez, os empreendedores demonstram maior necessidade de realização, poder, alcance de metas e objetivos.

Palavras-chave: *Empreendedorismo, motivação, sociedade.*

Introdução

Estudos sobre motivação têm feito parte do dia a dia das organizações. Isto deve-se ao grande impacto que a satisfação do profissional causa dentro das empresas independentemente do seu tamanho. Desde o começo das descobertas e discussões sobre o assunto, surgiram diversas teorias que tentam explicar e desenvolver variáveis que influenciam na motivação dos indivíduos. Contudo, essas teorias são criticadas devido à ideia de não haver um padrão motivacional que possa ser aplicado a todos os indivíduos igualmente. Aliado a essa temática e dentro desse contexto, outros assuntos se complementam, nomeadamente o empreendedorismo é um deles. O empreendedorismo no Brasil, tornou-se um assunto cada vez mais discutido e incentivador, principalmente em períodos de recessões e de desemprego. A busca pelo negócio próprio é um sonho de muitos indivíduos e o perfil empreendedor geralmente é caracterizado pela alta motivação, levando a crença de que estes, por necessitarem de maior esforço e iniciativa, são mais motivados do que os empregados. Embora, as características empreendedoras possam estar presentes também nos indivíduos dentro das organizações. Tendo em consideração o conceito e as teorias relacionadas à temática da motivação, esta pesquisa reúne informações compiladas e relacionadas entre si no intuito de responder ao problema de pesquisa: É verdade que a pessoa é mais motivada como empreendedor do que como empregado e existe base teórica para isso? Como objetivo principal tentamos identificar se os empreendedores são mais motivados que os empregados relacionando os resultados obtidos com as teorias sobre motivação. Estudo de análise quantitativa, realizado na cidade de Cruz, Ceará-Brasil, junto a empresas de serviço onde pudemos analisar o perfil do público estudado, a valorização dos fatores motivacionais e através de testes de hipóteses estatísticas verificar se há diferenças estatisticamente significativas e relação entre as variáveis estudadas.

Enquadramento: Motivação e Empreendedorismo

A ciência sempre buscou compreender o comportamento do ser humano. Porém essa preocupação só chega verdadeiramente às organizações no século XX. Antes, a forma de incentivar o trabalho era perpetrado através da punição (Bergamini, 2008). A Revolução Industrial cria, sem dúvida, a necessidade de aumentar a eficiência e produtividade. O clima organizacional ainda era pautado no medo e pressão no ambiente de trabalho. Com o surgimento da administração científica (Frederick W. Taylor) no fim do século XIX e início do século XX, entende-se a perspectiva do *homo economicus* que acreditava que a recompensa financeira era a principal forma de motivação dos trabalhadores. As abordagens sobre motivação nas teorias das organizações, apesar de cada uma delas apresentar uma ênfase diferenciada (estímulos e recompensas monetárias, psicossocial) podemos aferir semelhanças

entre elas, nomeadamente no que diz respeito na busca por objetivos de eficiência e resultados. De forma geral, as teorias acompanham a evolução da sociedade ao longo dos anos. Para compreender naturalmente o comportamento humano, Chiavenato (2011, p. 14) refere que “é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”. No que diz respeito à motivação, Bergamini (2008, p. 108) salienta que esta pode e deve considerar-se nomeadamente como “uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta”. Desde a década de 50, iniciaram-se os estudos acerca dos motivos que levam os indivíduos a dedicarem-se a determinada atividade profissional. Tais estudos, na área do empreendedorismo, enfocaram, inicialmente, certos traços ou atributos intrínsecos ao indivíduo (McClelland, 1972). As definições de empreendedor geralmente trazem consigo o sentido de identificador e aproveitador de oportunidades. Para Kirzner (1979), o empreendedor é aquele que se encontra sempre em estado de alerta, para descobrir e explorar novas oportunidades (Vale, Corrêa, & Reis, 2014). Aldrich e Cliff (2003, p. 572) concordam que “um aspecto fundamental do empreendedorismo envolve a identificação de oportunidades”. Esta capacidade de estar alerta é a principal característica de tais indivíduos. Contudo, nem sempre a motivação que leva o indivíduo a ter seu próprio negócio, resume-se a esse conceito.

Os fatores motivacionais se tornam ainda mais fortes quando os estudamos pelo ponto de vista do empreendedor. De acordo com estudos realizados na área, apesar de cada autor enumerar uma série de motivos, os fatores que se apresentam em comum definem que ao empreender por oportunidade o indivíduo busca principalmente autonomia e realização no trabalho e enxergam no empreendedorismo uma forma de consegui-la com mais facilidade. O empreendedor nato é o aquele que já traz consigo as características necessárias ao empreendedor, geralmente presentes nos empreendedores por oportunidade. Dentro desse contexto, é importante ressaltar que há três características necessárias ao empreendedor para que este tenha sucesso: Iniciativa, risco e visão.

Metodología

Participaram neste estudo 67 empresas da cidade de Cruz, Ceará. Sendo que em cada empresa foram aplicados 2 questionários, um para o empreendedor e outro para um empregado, totalizando 134 participantes. Os questionários, anónimos, foram aplicados na própria empresa simultaneamente. A amostra foi calculada considerando uma margem de confiança de 90% e erro de 10%, sobre o universo investigado. Utilizamos a abordagem não probabilística de amostragem por conveniência.

3.1. Instrumento de coleta de dados

Para a recolha de dados usamos um questionário com 30 perguntas. Nesse questionário, utilizamos como critério de idade, as gerações desenvolvidas a partir do século XIX por sociólogos como, Comte e Dilthey e mais tarde Abrams (1982). Utilizamos como parâmetros a geração Z(15 a 20 anos), a geração Y(21 a 34 anos), a geração X (35 a 49 anos), a geração baby boomers (50 a 64 anos) e geração silenciosa (acima de 65 anos). As alternativas para renda mensal foram divididas de acordo com os perfis comportamentais DISC (dominância - acima de R\$ 12.444, influência - de R\$ 6.221 a R\$ 12.444, estabilidade - de R\$ 2.489 até R\$ 6.220 e conformidade - até R\$ 1.244 e de R\$ 1.245 até R\$ 2.488), propostos pelo psicólogo William Moulton Marston entre os anos 20 e 30 que foram utilizados pelo *Etalent* (empresa de tecnologia especializada na gestão da produtividade, mudança pessoal e educação do comportamento) numa pesquisa aplicada a cerca de 1,3 milhões de profissionais brasileiros em todas as regiões do país, que demonstrou quais os potenciais salários médios de cada perfil. Para definição dos itens mensurados, utilizou-se como base os fatores motivacionais defendidos pelas principais teorias motivacionais:

Tabela 1. Itens correspondentes às teorias motivacionais¹

Teoria	Assunto	Itens
Teoria da equidade(contemporânea)	Justiça salarial	1
Teoria do planejamento do trabalho(contemporânea)	Variedade de habilidades	7
Teoria do planejamento do trabalho(contemporânea)	Identidade da tarefa	8, 9, 18, 19
Teoria do planejamento do trabalho(contemporânea)	Significância da tarefa	6, 9, 20
Teoria do planejamento do trabalho(contemporânea)	Autonomia	10, 19
Teoria do planejamento do trabalho(contemporânea)	Feedback	8, 11
Teoria do reforço(contemporânea)	Recompensa pelo trabalho	5,12
Teoria da fixação de objetivos(contemporânea)	Metas e objetivos	13, 18
Teoria das necessidades de Mc.Clelland(contemporânea)	Necessidade de realização	2, 6, 14
Teoria das necessidades de Mc. Clelland(contemporânea)	Necessidade de poder	10, 15
Teoria das necessidades de Mc. lelland(contemporânea)	Necessidade de associação	16, 17, 21
Teoria Xe Y(antiga)	Natureza do ser humano	11, 21
Teoria de dois fatores (antiga)	Fatores positivos e negativos no trabalho	2,3, 4, 6
Teoria da hierarquia das necessidades(antiga)	Necessidades	3, 4

Fonte: Própria

¹ 1. Salário mensal ou pro labore; 2. Qualidade da supervisão; 3. Condições físicas do trabalho; 4. Segurança (estabilidade); 5. Oportunidade de promoção; 6. Reconhecimento profissional; 7. Conhecimentos necessários para exercer a atividade; 8. Conhecimento do resultado alcançado pelo seu Trabalho; 9. Importância do seu trabalho para o resultado Pretendido; 10. Autonomia e participação na realização do trabalho e tomada de decisão; 11. Liberdade para dar feedbacks após a finalização do trabalho; 12. Recompensas pelo trabalho realizado; 13. Metas e objetivos para a realização do trabalho; 14. Realização em exercer o trabalho (sucesso, alcance de objetivos); 15. Poder de influenciar no trabalho; 16. Relações sociais resultantes do convívio no trabalho (amizades, convivência, cooperação); 17. Ambiente amistoso no trabalho; 18. Participar de forma ativa do planejamento da minha empresa; 19. Conhecer toda a minha empresa e toda a cadeia produtiva (da produção até o cliente final); 20. Conhecer e difundir estar comprometido com os objetivos de trabalho da minha organização; 21. A forma humana de lidar com o trabalho; 22. Quão satisfeito você está com o seu local de trabalho atual?; 23. Quão bem o seu local de trabalho atual atende às suas expectativas?; 24. Quão perto é o seu local de trabalho atual para o ideal?.

Foi utilizado um padrão de notas, onde os entrevistados aplicaram notas para cada um dos fatores motivacionais abordados pelas teorias. Assim podemos analisar de forma quantitativa qual dos grupos seria mais motivado, de acordo com os padrões de notas apresentados. Para possuímos um comparativo após a tabulação dos dados, utilizamos ao final do questionário, a escala de satisfação desenvolvida por Konstantinos Bagjatis e Athanasios D. Koustelios em 1997, denominada como *Employee Satisfaction Index (ESI)*, em português, Índice de Satisfação dos funcionários. Nesta abordagem, usamos três perguntas: Quão satisfeito você está com o seu local de trabalho atual?, Quão bem o seu local de trabalho atual atende às suas expectativas?, Quão perto é o seu local de trabalho atual para o ideal?. De acordo com as notas (de 1 a 10), utiliza-se a seguinte fórmula para cálculo do resultado: $ESI = \{[(\text{valor total das respostas} \div 3) - 1] \div 9\} \times 100$. O profissional é considerado motivado se a taxa final for superior a 60%.

Resultados/Análise

4.1. Perfil (sexo e idade)

O público pesquisado demonstrou que em ambos os níveis de trabalho, a maioria dos profissionais são do sexo masculino. Essa realidade, condiz com o cenário brasileiro e deve-se ao fato de ainda ser comum no Brasil, a família patriarcal onde a mulher possui o papel de cuidar da casa e da família enquanto o homem tem a responsabilidade de prover o sustento, buscando assim alternativas como um negócio próprio para obtenção de renda. Apesar do número de mulheres empreendedores estarem aumentando a cada ano, ainda há uma grande diferença em relação à quantidade de empreendedores do sexo masculino. Estes por sua vez, devido a grande responsabilidade e cobrança sobre eles, acabam possuindo uma necessidade de maiores recompensas pelo trabalho realizado, sendo fator decisivo sobre sua motivação no caso de não alcançarem os resultados esperados.

É possível compreender o motivo do aumento de mulheres entre os empregados analisando a idade dos entrevistados: Os empregados são na sua grande maioria jovens, começando suas carreiras profissionais. Assim, muitos ainda moram com os pais, ou mesmo que morem sozinhos não possuem família e suas responsabilidades são somente sobre eles mesmos. A maior parte deles estão divididos entre as gerações Z (de 15 a 20 anos) e Y (de 21 a 34 anos), gerações essas marcadas pelo grande apreço aos contatos sociais, altamente comunicativos, ambos nasceram em um mundo relativamente estável, possuem autoestima elevada, lidam com problemas de forma dinâmica e gostam de viver as experiências. Essa geração é menos preocupada com o dinheiro, futuro e construção de patrimônio, valorizam a felicidade e o bem-estar. Já os empreendedores, seguem a mesma média de idade dos empreendedores brasileiros informados pelo SEBRAE. Na sua maioria também são da geração Y (de 21 a 34 anos), contudo apresentam uma quantidade representativa da geração X (de 35 a 49 anos) e

da geração *baby boomers* (de 50 a 64 anos). Estas gerações foram marcadas por um período histórico conturbado, nascidos na pós-guerra e regime militar passaram por uma transição política e instabilidade. Apesar de similares, essas duas gerações divergem em relação ao comportamento e consumo, enquanto os *baby boomers* são idealistas, revolucionários, coletivos e consomem de forma ideológica, a geração X apresentam-se mais competitivos, materialistas, individualistas e consomem por status. Essas gerações possuem medo de perder o poder e a renda, assim tornam-se comprometidos com os resultados da empresa.

4.2. Fatores motivacionais

Ao analisarmos as 21 questões ligadas aos fatores motivacionais, onde cada profissional atribuiu uma nota de 1 a 10 a cada um dos itens, verificamos que tanto a soma das notas quanto a sua média foi ligeiramente superior nos questionários aplicados aos empregados. Para compreender especificamente quais fatores motivacionais mais influenciaram nos resultados é importante visualizar individualmente quais itens apresentaram menores notas nos dois níveis de trabalho. Para isso, iremos ressaltar os fatores motivacionais que obtiveram notas médias inferiores a 8. Os empregados apresentaram notas mais baixas nos fatores: salário mensal, estabilidade, oportunidade de promoção, autonomia e participação na realização do trabalho e tomada de decisão, liberdade para dar feedback após a finalização do trabalho e participar de forma ativa no planejamento. Enquanto os empreendedores aplicaram as menores notas em: Pro labore, condições físicas do trabalho, estabilidade, oportunidade de promoção, recompensas pelo trabalho realizado, metas e objetivos para a realização do trabalho e poder de influenciar no trabalho. Levando em consideração a situação de recessão do país aliada a uma realidade de baixos salários e oportunidades, é possível compreender o motivo que levou ambos os níveis de trabalho a aplicarem notas baixas ao fator motivacional relacionado a obtenção e possível crescimento da renda. De forma geral, enquanto os empregados estão mais insatisfeitos com a autonomia e participação efetiva no trabalho que realizam e na impossibilidade de dar e receber feedbacks, os empreendedores por sua vez demonstram maior insatisfação em relação à realização pessoal, metas, reconhecimento e poder. Isso deve-se ao fato de o empreendedor buscar principalmente a obtenção desses fatores que não obtiveram anteriormente em trabalhos assalariados. Geralmente o empreendedor começa um negócio por oportunidade ou necessidade. Em ambos os casos, na sua maioria, os empreendedores possuem uma visão, mesmo que não redigida ou definida em planejamento estratégico, de como o seu negócio se comportará e onde gostaria de chegar com ele. Contudo, uma vez que concentram sua força de trabalho, responsabilidade, dedicação e horas do dia em maior quantidade que os empregados e não obtém o retorno esperado, o fator realização e influência pesam consideravelmente na sua motivação.

Ao se deparar com este cenário, o empreendedor depende na sua quase totalidade de uma motivação intrínseca a ele, devido aos poucos ou nenhum estímulo externo que o façam entrar

em estado de tensão e influencie sua motivação. Uma vez insatisfeito e desmotivado, o comportamento do empreendedor pode influenciar nos fatores de insatisfação dos empregados, restringindo a administração do seu negócio ao mínimo possível de forma a equilibrar seus esforços com as recompensas recebidas, distorcendo suas percepções de entradas e saídas próprias e dos outros, conforme a teoria equidade ressalta. O mesmo ocorre no caso contrário onde o empreendedor procura a melhoria contínua do ambiente de trabalho da sua empresa. Para analisarmos quais fatores mais contribuem positivamente na motivação, utilizaremos como base os itens que obtiveram notas superiores a 9. Ambos os níveis de trabalho apresentaram as maiores notas nos itens referente as relações resultantes do convívio no trabalho (amizades, convivência, cooperação) e a forma humana de lidar com o trabalho, enquanto os empregados também ressaltaram o ambiente amistoso. Esse dado contribui e confirma a importância que a geração predominante entre os participantes da pesquisa dá ao convívio, felicidade e bem-estar.

4.3. Renda

Ambos os níveis de trabalho apresentaram notas menores em relação à renda mensal obtida. A maioria dos entrevistados possuem renda abaixo de R\$ 1.244, contudo, enquanto todos os empregados ganham abaixo desse valor, entre o grupo dos empreendedores os valores são mais variados e equilibrados. De acordo com a pesquisa do *ETALENT* mencionada anteriormente, dentro do perfil DISC, os profissionais que geralmente ganham salário até esse valor, apresentam alta Conformidade, estes são pessoas analistas, reguladoras e criteriosas, que apesar de serem cuidadosos, precisos, perfeccionistas e lógicos, podem não realizar o suficiente devido ao excesso de cautela. Fato esse advindo do medo de assumir riscos, presentes em empregados e principalmente em empreendedores por necessidade, por não haver renda extra, em caso de prejuízo. Essa característica também afeta os profissionais que ganham entre R\$ 1.245 e R\$ 2.488, que representam 26% dos empreendedores entrevistados. No entanto, 31% dos empreendedores apresentaram renda entre R\$2.489 e R\$ 6.220. Esse perfil enquadra-se no perfil de Estabilidade; fáceis de lidar, pacientes e empáticos, possuem dificuldade em estabelecer prioridades e temem mudanças. Somente 6% dos empreendedores apresentaram renda entre R\$ 6.221 a R\$ 12.444. Os profissionais que geralmente recebem esse salário fazem parte do perfil Influência; marcados pela empatia, confiança e valorização das pessoas, os influentes possuem grande poder de liderança e necessidade constante de reconhecimento. São extremamente sociais e temem a perda de poder. Ao analisarmos de forma geral, os empregados possuem um perfil satisfeito e cauteloso em relação às atividades que realizam. Apesar dos empreendedores apresentarem essas características, uma parcela considerável deles temem mudanças e perdas de poder, buscando estabilidade, reconhecimento e realização. Apesar de haver maiores rendas entre os empreendedores, ambos não apresentaram total satisfação. Esse fator pode ter origem do termo financeiro, risco versus retorno. Quando se assume maiores riscos, maiores são os

retornos esperados. Assim, cada nível de trabalho almeja determinado nível de recompensas, não sendo percebido a mesma nos dois grupos estudados.

Conclusão

Geralmente os empreendedores possuem motivação intrínseca, com características próprias e diferenciais em relação aos demais. Entretanto, não significa que os empreendedores natos não possam estar presentes dentro das organizações, fator que deve influenciar o investimento das empresas no intraempreendedorismo. Verificamos não haver diferenças estatisticamente relevantes nas médias de motivação entre empreendedores e empregados e que estar motivado independe da posição de trabalho. Ambos são motivados com o trabalho realizado e não há relação entre a motivação e o nível de trabalho. Identificamos quais os fatores motivacionais que mais contribuem para o aumento e redução da motivação em ambos os níveis. Enquanto os empregados aplicaram as menores notas para autonomia e participação efetiva no trabalho que realizam e na impossibilidade de dar e receber feedbacks, os empreendedores demonstram maior insatisfação em relação a realização pessoal, metas, reconhecimento e poder. O perfil de profissionais encontrado em maior número, são de conformidade e estabilidade, caracterizados pelo cuidado e empatia. A questão etária, apresentou predominância dos traços de coletividade, bem-estar e o gosto pela experiência. Fatores que influenciaram as maiores notas, onde os itens referentes as relações sociais de convívio, amizade e humanidade apresentaram destaques em relação aos demais. Assim, tanto empreendedores quanto empregados demonstram-se motivados com o trabalho realizado, conclui-se que a motivação é um fator estritamente pessoal e individual e que os fatores sociais se sobressaem em relação aos fatores físicos, monetários e profissionais.

Referências

- Abrams, Ph. (1982). *Historical sociology*. New York: Cornell University Press.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596. doi: 10.1016/S0883-9026(03)00011-9
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Frota Neto, A. (1983). *Um Estudo sobre Motivação nas Teorias das Organizações*. Fortaleza: Edições UFC, Universidade Federal do Ceará.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

Vale, G. M. V., Corrêa, V. S., & Reis, R. F. (2014). Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? *Rev. adm. Contemp.*, 18(3), 311-327. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141612>

