

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA LEX**  
**CONTABILIDADE**

CHIODI, Veronica<sup>5</sup>

RIBEIRO, Mariana Emidio Oliveira<sup>6</sup>

**RESUMO**

Este trabalho objetivou demonstrar as estratégias que possibilitam o desenvolvimento de atividades rotineiras nas organizações, avaliando as necessidades e prioridades de pessoas no ambiente organizacional, bem como os aspectos que podem ser positivos e negativos em uma gestão. Por meio da pesquisa qualitativa e quantitativa realizada na empresa Lex Contabilidade, por meio de entrevista com o gestor da empresa, e de questionário aplicado em 15 colaboradores da empresa, foi possível verificar as estratégias da empresa para mantê-los motivados. Assim, constatou-se que os colaboradores consideram o ambiente de trabalho satisfatório, sentem-se apoiados, reconhecidos e compreendem que a gestão na empresa é baseada na liderança. No entanto, consideraram que a empresa precisa investir em incentivos salariais, cursos e capacitação, preparando-os para o exercício de suas atividades e em turnos mais flexíveis de trabalho.

**Palavras-chave:** Estratégias. Gestão de Pessoas. Liderança.

**1 INTRODUÇÃO**

A motivação no interior de uma empresa abrange aspectos relacionados aos Recursos Humanos que, demonstram como se dá as relações de trabalho rotineiras entre o gestor e colaboradores na empresa.

As análises do desempenho de atividade de rotina têm sido pauta de muitas discussões. Entre as formas de observar e identificar em quais pontos em que, empresas vêm acertando ou incorrendo em falhas na ação de desempenho de atividades rotineiras que, em conjunto somam para bom ou mau resultado à empresa.

A visão empresarial voltada ao setor de Recursos Humanos (RH) demonstra formas e metas pelos quais, a empresa se propõe ao tratamento de boas relações entre o gestor e seus

---

<sup>5</sup>Discente do 8º semestre do Curso de Administração da Faculdade de Alta Floresta (FAF).

<sup>6</sup>Docente no curso de Administração, Ciências Contábeis e Gestão em Agronegócio. Doutoranda no PPGAD em Ambiente e Desenvolvimento. Mestre em Ambiente e Desenvolvimento da UNIVATES. Pós Graduada em Planejamento, Implantação e Gestão em EaD na Claretiano, Pós Graduação em Didática de Ensino Superior na FAF, Pós Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas na Unopar – Sede Londrina/Pr Presencial. Graduada em Administração.

colaboradores, refletindo na motivação pessoal e profissional e, em consequência na qualidade, eficiência e agilidade dos serviços prestados ou na qualidade e quantidade da produção.

A competitividade empresarial, sempre em destaque, demonstra que, ao serem desenvolvidas as formas de produção e o acesso de clientes com o uso das tecnologias existentes, vinculam-se a fato de esperar resultados das empresas de forma conjunta e não apenas com o foco no produto ou serviços, mas na junção de elementos determinantes às relações de consumo onde a atuação dos colaboradores pode ser medida e avaliada mediante o seu desempenho individual e/ou em equipe, sob o olhar do cliente (WALGER, 2014).

O desempenho de colaboradores pauta-se a partir de uma variedade de fatores, podendo decorrer desde a fase de treinamento, trabalho em equipe, segurança no trabalho, chegando condições que refletem a qualidade de vida no sentido pessoal e profissional (WALGER, 2014).

O estímulo às pessoas contribui para evitar que sejam cometidos alguns erros, como a contratação e treinamento de pessoas que não atendem as necessidades do cargo. Por meio da análise e *feedback* empresarial, torna possível apontar quais os pontos fortes e fracos, além de tendências e oportunidades que impulsionam à motivação dos colaboradores e tornam as atividades com maior produtividade.

As formas de obtenção de resultados por meio de pessoas é relevante e importante à todo o projeto da empresa, sendo possível por meio de métodos eficientes de estimular o melhor desempenho de seus colaboradores, nas formas de remuneração e promoção, reconhecendo as habilidades e recompensando-os pelo cumprimento de metas e análise de seu desempenho (DESSLER, 2014).

Em face ao contexto, questiona-se: a estratégia em gestão de pessoas na empresa Lex Contabilidade influencia nas atividades de rotina de seus Colaboradores? Assim, pretende-se identificar e demonstrar os fatores motivacionais no ambiente de trabalho desse escritório de contabilidade; buscar e compreender por meio da revisão literária os principais aspectos que influenciam no desempenho das atividades profissionais; e verificar, se a motivação promovida pela atual liderança mantém a equipe de trabalho motivada.

O estudo desenvolveu-se por meio de revisão de literatura em artigos, livros e sites da internet, e também pesquisa quantitativa exploratória em um universo de 20 colaboradores, com amostragem de 15 funcionários, isto é 75% do total da população; além disso, realizou-se entrevista com o gestor-contador da empresa Lex Contabilidade.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Administrar é um ato de conduta humana que se encontra presente no dia a dia das pessoas. O termo administração passou por transformações, sendo considerado por Chiavenato (2014) como abordagens que tratam de momentos da administração, apresentando abordagens de teor clássico, humanista, neoclássica e estruturalista, comportamental, sistêmica, continental e até chegar a novas abordagens de administração que são conceituadas na atualidade.

Inicialmente, a administração possuía o enfoque ditado por Taylor com a “racionalização do trabalho”, destacando em níveis operacionais (CHIAVENATO, 2014). Posteriormente na teoria clássica de Fayol é apresentada a administração em forma de burocratização (Weber), denominando a estruturação da administração, compondo-se de características formais, seguindo, mais tarde, para a abordagem estruturalista com a análise formal e informal (KOETS, 2009).

Segundo Silva (2001) a administração fundamenta-se ao longo dos tempos por formas diversas de pensamento, onde a teoria da administração passou por transformações, sendo desenvolvida nas escolas da administração como teoria científica, teoria administrativa e teoria burocrática, cada uma trazendo um foco específico na forma de administração de empresas.

Na administração científica, as principais características se dão pelo desenvolvimento de atividades sobre regras de rotina, buscando quais as melhores formas de desenvolvimento, o que levava a motivação financeira e divisão de tarefas. O principal enfoque dado por Taylor é para o empregado, cuja finalidade era os benefícios para produtividade e eficiência (SILVA, 2001).

A importância dada ao ser humano no âmbito da administração de empresa começou a ganhar espaço com reivindicações de trabalhadores em greves e associações em sindicatos, dada com a quebra da bolsa de Nova Iorque em 1929, onde ocorreu dispensa de funcionários em massa (SCATENA, 2011).

Elton Mayo observou em experiência desenvolvida em Hawthorne que os funcionários tende a se comportar de acordo com o grupo onde estão inseridos, podendo deixar de produzir simplesmente para acompanhar a produção do grupo e para sentir-se parte daquele meio, ou

seja, o pesquisador entende que a administração possui mais do que função econômica, mas exerce papel social e psicológico para seus funcionários, devendo supri-los mais do que com valorização salarial, mas trata de sentir-se parte do grupo/equipe de forma social e deve tratar de condições psicológicas que influenciam diretamente na produtividade (SCATENA, 2011).

De acordo com Silva (2014) quando se fala em participação na gestão na verdade está se falando em liderança.

A liderança não se associa ao cargo ou hierarquia em que o indivíduo exerce na empresa, mas é a influência que a pessoa líder tem sobre as pessoas, é de certa forma um poder que o líder exerce sobre o colaborador fazendo com que este execute tarefas de acordo com a delegação do líder (SCATENA, 2011).

Segundo Silva (2014, p. 252), “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação”. Assegura que a liderança pode ser instituída por meio de escolha de representantes que chefiam as organizações e possuem esta habilidade ou podem ocorrer quando informalmente há no grupo de pessoas aquele que influenciam ações e comportamentos.

Na visão de McGregor (1906-1964) “toda decisão administrativa tem como consequência sobre o comportamento dos indivíduos. A administração bem-sucedida depende – não só, mas bastante – da capacidade para predizer e controlar o comportamento humano” (MCGREGOR 1906-1964 apud SILVA, 2001, p. 253).

Um dos maiores motivos da rotatividade de colaboradores vem da falha na seleção e recrutamento de pessoal. Corrêa e Coan (2002) destacam a importância de saber contratar pessoas evitando a rotatividade de colaboradores na empresa, destacando que em grandes empresas e aquelas ditas como as melhores para se trabalhar investem em “contratações de valor”. Na ideia de tais autores a contratação deve atrair apenas pessoas que são de interesses da empresa e para isso deve estar disposto a pagar mais caro para ter pessoas cuja finalidade é atender altos padrões.

Neste sentido Robbins (2009) descreve sobre a rotatividade e o absenteísmo nas organizações como causa frequente quando presente a insatisfação no trabalho. Considera que o absenteísmo é frequente em empresas onde a insatisfação ocorre com colaboradores e agrava no alto custo a empresa com faltas injustificadas, ociosidade nas atividades e muitas faltas com atestados médicos por doenças. Também a rotatividade é uma causa que preocupa, pois muitos trabalhadores deixam as organizações com a perspectiva de encontrar trabalho

melhor a sua visão, além de ser imagem negativa aos demais colaboradores em regras vão se empregar em empresas concorrentes.

A motivação do ser humano deve ser considerada em num conjunto de fatores, não de forma isolada. O que faz o indivíduo desenvolver atividades é o motivo e recompensa que este atribuirá ao final de seus esforços, não se limitando a questão financeira mas aos aspectos econômicos, sociais e emocionais.

Ettinger (2012) acredita que a forma de estimular pessoas está na forma em que a empresa conduz as ações que se propõem a fazer. Se a empresa demonstra que suas intenções são boas e age de forma contrária ocorre a perda de confiança na relação entre seres humanos, mas se age conforme discursa, com treinamento e informação aos seus funcionários, segurança no ambiente de trabalho, recompensa com requisitos e por avaliação com julgamento de mais de um indivíduo de forma descentralizada as chances de conquistar e estimular seus colaboradores é na maioria da vezes com satisfação garantida.

Como destaca Scatena (2011, p. 30), “um plano de incentivo salarial é o melhor motivador para o trabalhador, que vê o seu esforço recompensado quando a remuneração é atrelada ao volume produzido”.

A motivação tem sua justificativa diante de alguns fatores presentes nas organizações, fatores esses que compõem: salário - mesmo que não abrangem a todos os colaboradores como motivação, mas para a maioria em pesquisa comprovada por Herzberg (1981); Adicionais - formas de ganho como vale alimentação, plano de saúde, com melhorias no ambiente de trabalho, porém são considerados por Herzberg (1981) como condições de higiene e não podem integrar aos fatores motivacionais; Formas de comunicação por meio de cursos e palestras, preparação por meio de apoio individual e comunicação (HERZBERG (1981) apud (BRUNO; RAMOS, 2010).

Abraham Maslow criou a hierarquia das necessidades, considerando que a motivação está associada às necessidades do indivíduo. Nesta teoria, cinco são as necessidades do ser humano: fisiológicas, segurança, associação, estima e auto realização.

As necessidades fisiológicas, segurança e associação são entendidas como de carência e a de estima e auto realização como de desenvolvimento de acordo com o potencial de cada indivíduo. Porém, Maslow entende que a satisfação está associada à hierarquia da necessidade de cada pessoa, onde cada indivíduo pode considerar cada fator de maior ou menor relevância em sua vida. Outra questão é dada ao fato de estar satisfeita uma das necessidades não mais encontra motivação, devendo-se assim, perceber qual é a real necessidade que o indivíduo

possui no momento, ou qual das necessidades hierárquicas este valoriza mais e está carente ou insatisfeito (ROBBINS, 2009).

Questões como falta de segurança no trabalho, o compromisso organizacional visto com baixo comprometimento e fatores que geram insatisfação aos colaboradores prejudicam a qualidade de vida no trabalho e dão prejuízos a empresa. O colaborador preza por ambiente que possam desenvolver atividades que não estejam presentes condições de má higiene, baixa remuneração, a falta de comprometimento da empresa com questões organizacionais, e ausência de promoção a interatividade social do colaborador e boas relações com os colegas (ROBBINS, 2009).

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentadas as respostas descritas pelo Gestor da empresa Lex Contabilidade. Inicialmente, apresenta-se trechos da entrevista.

O recrutamento e seleção de colaboradores na empresa Lex Contabilidade ocorre da seguinte forma: “*O primeiro contato é através da seleção do Currículo. Os CV selecionados participam do processo que compreende em uma entrevista*”.

Quando questionado sobre a existência de Plano de Cargo e Carreira, a resposta foi a seguinte: “*Por se tratar de uma empresa tradicional familiar, os cargos de liderança são desenvolvidos por membros da família. Deste modo, a liderança da empresa sempre estará sob responsabilidade de algum familiar*”.

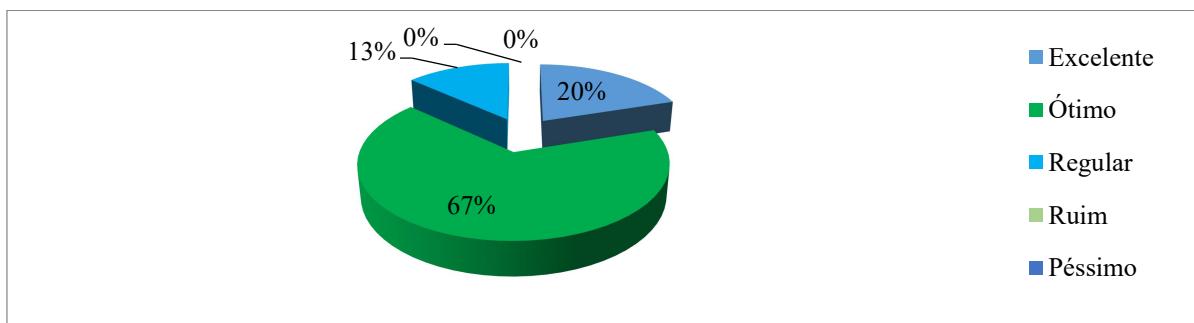
Ocorrem de forma constante “*Reclamações mais evidentes correspondem ao acumulo de tarefas a serem executadas em horas extras, devido a grande demanda de trabalho*”.

A percepção do Gestor quanto a produtividade e motivação dos colaboradores nas atividades de rotina é dada como “*sim, nossa empresa apresenta números significativos de produtividade. Isso é reflexo do trabalho de toda equipe*”.

A margem de demonstrada no questionário quanto ao tempo de serviços dos colaboradores da Lex Contabilidade foram identificadas como sendo de três meses a um ano; de um ano a dois anos; de dois anos a quatro anos e em mais de quatro anos.

O ambiente de trabalho quanto sua ventilação, equipamentos para o desempenho das atividades, higiene e condições físicas, o grau de satisfação ficou demonstrado por 3 colaboradores considerando Excelente; 10 consideram o grau de satisfação como Ótimo e satisfação em grau Regular apenas 2 colaborador (Gráfico 01).

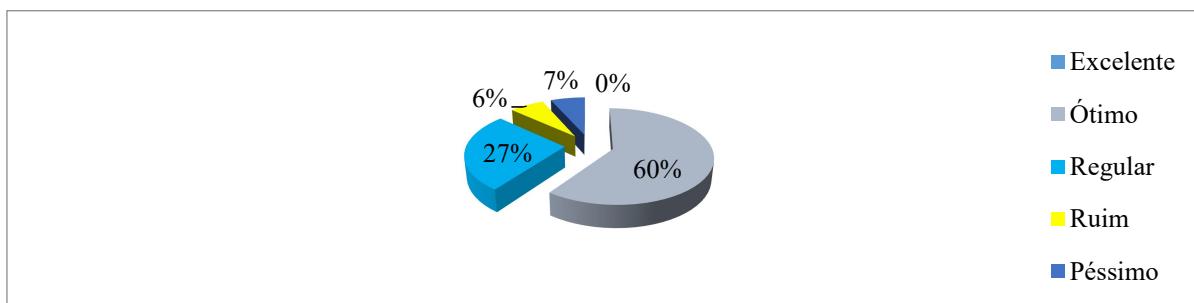
Gráfico 1 – Grau de satisfação quanto às condições do ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A integração do colaborador ao ambiente de trabalho e a clareza na determinação de suas atividades foi considerada Ótima por 9 colaboradores; 4 consideram o grau satisfatório como Regular; 1 colaborador considera Ruim e em grau Péssimo apenas 1 colaborador (Gráfico 2).

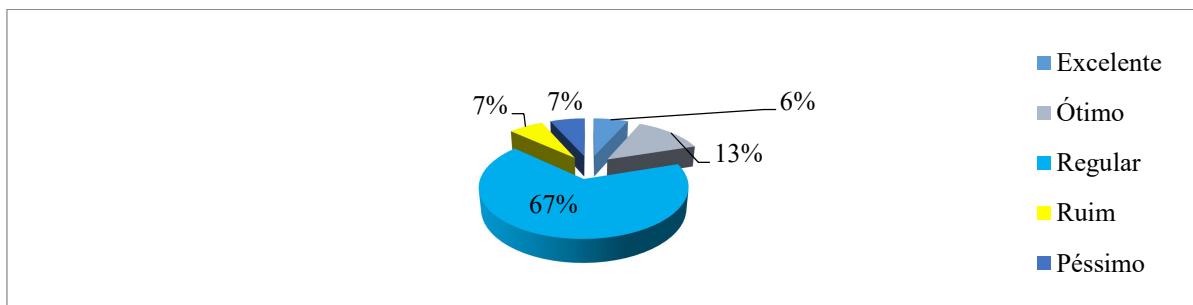
Gráfico 2 – Integração do colaborador ao ambiente de trabalho e clareza nas informações



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As relações interpessoais com enfoque na contribuição na produtividade em atividades diárias foi considerada Excelente por 1 colaborador; Ótima por 2 colaboradores, Regular por 10 colaboradores; Ruim por 1 colaborador e Péssima também por apenas 1 colaborador (Gráfico 03).

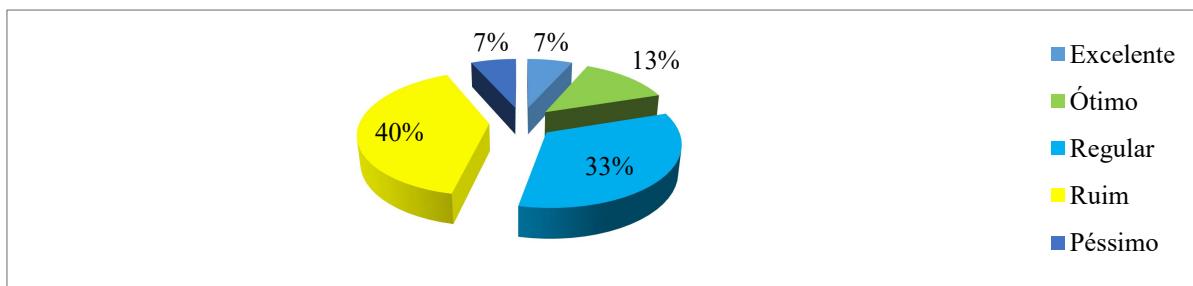
Gráfico 3 – Contribuição na produtividade quanto as relações interpessoais



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A avaliação dada pelos colaboradores da Lex Contabilidade sobre a motivação exercida pela liderança da empresa foi considerado como Excelente por 1 deste; como Ótimo por 2; Regular por 5; Ruim por 6 e Péssimo 1(Gráfico 04).

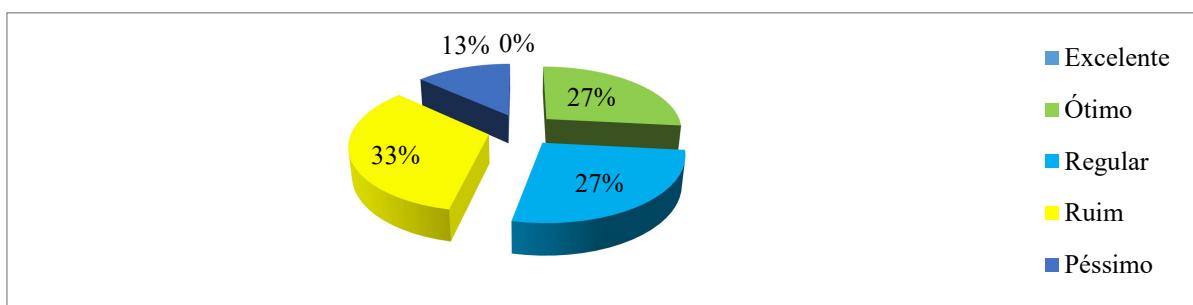
Gráfico 4 – Motivação exercida pela liderança da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificou-se que a clareza das informações ditadas pelo chefe, quanto a individualidade e aos demais colegas, apontou em 4 como Ótima; 4 como Regular; 5 como Ruim e 2 como Péssimo (Gráfico 5).

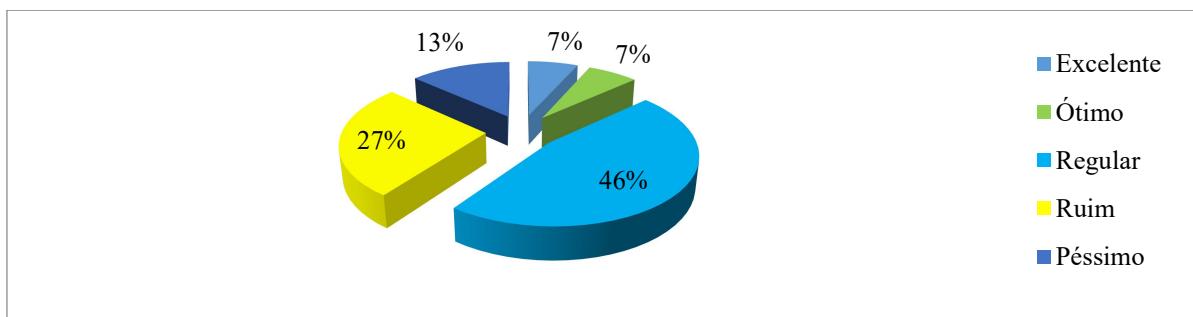
Gráfico 5 – Clareza nas informações ditadas pelo Chefe (superior imediato)



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O reconhecimento de colaboradores por resultados alcançados é sentido por 1 colaborador como Excelente; por 1 como Ótimo; por 7 como Regular, por 4 como Ruim e por 2 como Péssimo (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Reconhecimento de colaboradores por resultados alcançados



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o conteúdo exposto, é possível concluir que a pesquisa foi satisfatória, alcançando os objetivos e respondendo ao questionamento sobre a influência das estratégias da empresa Lex Contabilidade.

Verificou-se que a estratégias em gestão de pessoas ocorrem com embasamento na gestão pautada em liderança, onde o chefe ou superior imediato é considerado um bom chefe por parte dos colaboradores, apoiando-os e desenvolvendo um trabalho em equipe.

Ficou demonstrado que a seleção é feita por meio da análise de currículo enviada à empresa, onde serão selecionados e após terão a avaliação por meio de entrevista aplicada pelo gestor da empresa com a finalidade de eliminar aqueles que possuem baixo desempenho, selecionando o melhor.

Foi possível responder ao questionamento, demonstrando por meio dos resultados que as estratégias de gestão em pessoas influenciam de forma positiva na maior parte como será explanado abaixo.

O objetivo geral foi atendido uma vez que foi possível demonstrar que os fatores motivacionais na empresa em análise contribuem em sentido positivo para as atividades no dia a dia, pois: Não há rotatividade na empresa de forma constante, uma vez que os colaboradores encontram-se no trabalho há mais de um ano; O nível das atividades diárias foi considerado por 40% dos colaboradores como ótima e por 30% como regular; O grau de satisfação quanto às condições do ambiente de trabalho foi apontada por 67% como ótima e por 20% como excelente; A integração do colaborador ao ambiente de trabalho e a clareza na determinação de suas atividades foi considerada Ótima por 60% dos colaboradores e 27% consideram o grau satisfatório como Regular; As relações interpessoais foram consideradas por 67% como regular, 13% como ótima, e apenas 7% consideram péssimo; A motivação exercida pela liderança foi considerada como ruim para 40% dos colaboradores e como regular por 33%, considerando ainda que, a clareza das informações é transmitida de forma ruim para 33% dos colaboradores, 27% consideram ótimo e no mesmo percentual, entendem como informações transmitidas de forma clara como regular; O reconhecimento de colaboradores por resultados alcançados é sentido por 46% dos colaboradores como regular e 27% como ruim.

Em função dos resultados apresentados constata-se o alcance dos objetivos sendo identificado na revisão literária que os principais aspectos que influenciam no desempenho de atividades funcionais são boas condições no ambiente de trabalho como: higiene, segurança, relacionamento interpessoais, apoio do chefe e incentivo de crescimento profissional, além da realização profissional por meio do reconhecimento e incentivos de desempenho em atingir metas, treinamento e capacitação para exercer o cargo.

## **ANALYSIS OF THE MOTIVATION OF CONTRIBUTORS OF THE COMPANY LEX ACCOUNTING**

### **ABSTRACT**

This paper aims to demonstrate the strategies that allow the development of routine activities in organizations, assessing the needs and priorities of people in the organizational environment, as well as the points that can be positive and negative in a management. Through the qualitative and quantitative research in the Lex Contabilidade company, the interview was made with the company manager to visualize the strategies in people management, besides applying a questionnaire to 15 employees of the company in order to

verify if the strategies of the company kill the motivated employees . It was found that the employees consider the work environment satisfactory and feel supported, recognized and understand that management in the company is based on leadership. However, they considered that the company needs to invest in salary incentives, courses and training preparing them for the exercise of their activities and in more flexible shifts of work..

**Keywords:** Strategies. People Management. Leadership.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. *Gestão de serviços: lucrativa por meio de operações e de satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

ETTINGER, Karl E. *Organização de empresas: princípios e práticas de produtividade. Administração racional de empresas 2*. Tradução de Idel Becker. IBRASA. São Paulo: Jacomo, 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOETS, Luciane Soutello. *Teorias da administração II: administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P. *Motivação de indivíduos e grupos de trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2014.

SCATENA, Maria Inês Caserta. *Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria implementação e prática*. 2. ed. rev. ampl. Curitiba: IBPEX, 2011.