

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONARIOS DA OURICAR – OURINHOS/SP

Joanelisa Adami Cantarello¹
Orientador: Gilmar Milewski Lucena²

RESUMO

Apesar da motivação ter várias definições, haja vista que há inúmeros autores sobre o tema, em geral ela é definida como uma necessidade, seja fisiológica, seja de segurança, social, de estima, de auto-realização, de valorização, de relação interpessoal e outras, as quais são almejadas pelos indivíduos e os motivam a realizar comportamentos que as satisfazem, no entanto, haverá situações em que elas serão compensadas ou não satisfeitas, o que se traduz no ciclo motivacional. Diversas são as teorias cujo objetivo é explicar como os seres humanos podem ser motivados, a título de exemplo, teoria de Maslow, de existência-relacionamentocrescimento, das três necessidades específicas, dos dois fatores, do estabelecimento dos objetivos, de reforço, da equidade e da expectativa. Com o escopo de descobrir como está a motivação dos empregados da Ouricar, realizou-se uma pesquisa, a qual foi aplicado aos gerentes de peças, serviços, veículos seminovos e novos, sem contar nos demais funcionários da organização. A partir da referida inquirição, elaborou-se um plano para que os colaboradores atinjam a motivação necessária e, conseqüentemente, melhore a produtividade da sociedade e a qualidade de vida. **Palavras-chave:** Motivação, Pesquisa, Plano de Ação.

ABSTRACT

Despite the existence of several definitions for “motivation”, and since there are countless authors about the theme, in general, it’s known as a “need”. Even being physiological, of safety, social, of esteem, self-accomplishment, of appreciation, interpersonal relationship and others, which are all aimed by the individuals. This motivation usually leads people to accomplish some behavior that satisfies these necessities. However, there will be situations that will be compensated or not satisfied, and then we have the “Motivational Cycle”. There are several theories whose goal is to explain how the human beings can be satisfied, for example, Maslow’s Theory about existence, relationship and growing, about the three specific needs, about the factors of goals establishment, about reinforcement, about equity and expectance. Aiming finding out how Ouricar employees’ motivation was, a research directed to the auto-pieces services, new and semi-new vehicles managers and other co-workers in the company was made. Based on these data, an “action plan” was developed in order to help the collaborators reach enough “motivation” and as consequence, improve the society’s production and quality of life.

Key words: Motivation, Research, Action-plan.

1 INTRODUÇÃO

Considerando que a motivação é o esforço em direção a um objetivo, é desta forma que vamos descobrir o que motiva os funcionários da Ouricar.

Várias são as teorias de motivação, no entanto, será elucidado aos empregados

¹ Joanelisa Adami Cantarello é Dentista, Gerente Administrativa e aluna do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos-SP.

² Gilmar Milewski Lucena é Administrador de Empresas, Psicólogo, Professor Universitário e Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Estácio de Ourinhos-SP.

da Ouricar que a motivação é inata ao seu próprio ser, sendo que aqueles que já a desenvolveram resta apenas mantê-la, e, aos que não a descobriram, cabe á empresa indicar os meios para que a descubra dentro de si e a desenvolva.

No segundo capítulo abordou-se a definição da motivação, trazendo para isso entendimentos de vários escritores.

Em seguida, para melhor explicar o surgimento da motivação no ser humano, tratou-se do ciclo motivacional.

Na seqüência, elucidou-se as teorias sobre a motivação, ou seja, teoria de Maslow, da existência-relacionamento-crescimento, das três necessidades específicas, dos dois fatores, do estabelecimento dos objetivos, de reforço, da eqüidade e da expectância.

Logo em seguida, realizou-se uma pesquisa com os funcionários e gerentes da organização, a fim de que se diagnosticasse os valores no trabalho, a satisfação e a motivação dos primeiros, o estilo de liderança, o potencial de liderança e o inventário de motivação dos segundos.

Tendo por fim, apresentado a conclusão sobre as pesquisas, ou seja, demonstrou-se quais os planos de ação a serem realizados com os funcionários da Ouricar.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 MOTIVAÇÃO

Inicialmente, deve-se salientar que o escritor Chiavenato (1999, p. 592) define motivação como um “[...] processo contínuo de satisfação de necessidades individuais”.

Cabe consignar, para maiores elucidações, que, segundo o mesmo autor (2004, p. 63), a motivação funciona nos indivíduos como desejo e receio, tendo cada pessoa necessidades, valores sociais e objetivos diferentes, sendo que o resultado alcançado gera um comportamento diferenciado em cada ser humano.

No mesmo sentido é a definição dos autores Robbins e Decenzo (2001, p. 60), senão vejamos: “[...] a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”.

Maximiano (2000, p. 299), por sua vez, discorre que a motivação não se origina no entusiasmo ou na disposição elevada, mas sim no comportamento motivacional relacionado com uma causa.

O psiquiatra Coleman, (2001, p. 60), ensina que o assunto em tela é fundamentado na manutenção das tendências e no potencial de cada indivíduo.

Assim, conclui-se que a motivação está diretamente relacionada com os anseios individuais, tendo em vista que as iniciativas somente serão realizadas se houver possibilidade de alcançá-los.

2.2 CICLO MOTIVACIONAL

Faz-se necessário esclarecer que todo organismo tem um estado de equilíbrio, o qual é quebrado quando surge alguma necessidade, ou seja, uma carência, que pode ser traduzida, por exemplo, na fome, sendo que a referida necessidade cria uma tensão estimulando o indivíduo a reduzi-la ou satisfazê-la, não se podendo esquecer, também, das hipóteses em que, apesar do esforço despendido, o objetivo de satisfação não ocorre, mas sim o de frustração.

O processo acima citado, segundo Chiavenato (2000, p. 303) é chamado de ciclo motivacional, que, melhor explicando, origina-se quando uma necessidade rompe o estado de equilíbrio de uma pessoa, gerando uma determinada tensão, impulsionando-a a efetuar comportamentos que a satisfaçam ou a compensem. No entanto, algumas vezes tal prática pode ser ineficaz, o que, se freqüentemente repetida, causará uma certa acomodação naquele indivíduo, sem contar na frustração, razão pela qual o faz procurar uma forma de liberá-la, seja psicologicamente (indiferença, apatia, etc), seja fisiologicamente (insônia, problemas cardíacos, digestivos e outros).

Cabe salientar que quanto maior a tensão, maior é o nível de esforço e, sendo esta satisfeita, deixará de ser um fator motivacional, uma vez que não gerará tensão ou desconforto.

Quanto à satisfação, então, não é necessário fazer novas considerações, contudo, no que diz respeito à compensação, pede-se permissão para transcrever o seguinte exemplo de Chiavenato (1999, p. 592) “[...] uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho”.

Assim, conclui-se que a compensação ocorre quando uma outra necessidade é satisfeita, a fim de reduzir ou aplicar a intensidade daquela primeira que não pode ser satisfeita.

Descrito o ciclo motivacional, passaremos a analisar as teorias da motivação.

2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Para maior embasamento do tema deste trabalho, faz-se necessário, citar as principais teorias relativas à motivação, as quais são apresentadas em dupla abordagem, umas referentes à teoria de conteúdo e a outra à teoria de processo, sendo a primeira composta pelas teorias da hierarquia das necessidades humanas, dos dois fatores (motivação-higiene), da existência-relacionamento-crescimento (ERC), teoria das três necessidades específicas e as necessidades aprendidas, enquanto a segunda se subdivide em teoria da equidade e da expectativa.

2.3.1 TEORIA DE MASLOW

Será estudada por ser considerada a teoria mais conhecida das necessidades humanas.

Segundo Bateman (1998, p.365) considera-a como uma teoria simplista porque não é totalmente precisa sobre a motivação humana, exemplificando tal afirmação com o seguinte exemplo: nem todo indivíduo atinge as cinco necessidades (fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização) porque primeiro precisa descobrir qual é a sua necessidade, em segundo lugar as necessidades primárias têm que ser atingidas antes das secundárias e, por fim, ocorrer a auto-realização.

A teoria de Maslow baseia-se nas necessidades humanas, as quais estão inseridas em uma pirâmide, tendo em sua base as necessidades fisiológicas, acima, a segurança, em seqüência, as sociais, a de estima e, por último, a auto-realização, sendo as duas primeiras consideradas como necessidades primárias e, as outras, necessidades secundárias.

As necessidades fisiológicas são entendidas como a fome, sede, sexo, abrigo, sono, isto é, está relacionada com a sobrevivência (Chiavenato, 199, p. 594).

O segundo nível da pirâmide diz respeito à necessidade de segurança que corresponde à proteção do indivíduo, tanto diante de um perigo real ou imaginário, quanto do físico ou abstrato, surgindo no ser humano tão-somente nas situações em que ele tem a sensação de perda ou ameaça ao emprego. Porém, é atingida apenas quando a necessidade supracitada for satisfeita (Chiavenato, 2000, p. 304).

Já, as necessidades sociais surgem somente, quando as fisiológicas e as de segurança forem satisfatórias, estando, assim, relacionadas com a troca de afeto, troca de amizade, aceitação social, isto é, relacionada com a permuta de sentimentos (Maximiano, 2000, p. 310).

A segunda necessidade secundária, vale dizer, a necessidade de estima que está relacionada, segundo Bateman (1998, p. 365) “[...] independência, realização, liberdade, status, reconhecimento e auto-estima”, que se traduzem na forma como a pessoa se avalia e se vê.

No topo da pirâmide está presente a necessidade de auto-realização, a qual leva o ser humano a ser melhor do que ele realmente é, fazendo com que tenha um desenvolvimento pessoal, no entanto, é a única que depende exclusivamente do indivíduo (Chiavenato, 2000, p. 305).

Não obstante, Chiavenato (1999, p.595) entende-a como “[...] uma teoria empírica e sem base científica relevante, a teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devidos à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão”.

Desta feita, infere-se que a necessidade mais alta somente altera o comportamento do ser humano quando a necessidade mais baixa for satisfeita.

2.3.2 TEORIA EXISTÊNCIA-RELACIONAMENTO-CRESCIMENTO

Alderfer criou a teoria em comento, visando simplificar e modificar a teoria de Maslow, reduzindo, para isso, as necessidades básicas primárias e secundárias para o número de três, as quais são: existência, relacionamento e crescimento (Chiavenato, 1999, p. 598).

A necessidade de existência define-se na fusão das necessidades fisiológicas e de segurança, traduzindo-se, então, no bem-estar físico, no salário, nos benefícios de segurança no emprego e outros (Chiavenato, 1999, p. 398).

A segunda, do relacionamento, nada mais é do que a junção da necessidade social e dos elementos externos da estima elucidados por Maslow (Maximiano, 2000, p. 312).

Por fim, a terceira e última necessidade corresponde ao desenvolvimento, crescimento e competência pessoal, referindo-se, assim, à auto-realização e aos componentes intrínsecos da necessidade de estima da precitada teoria (Maximiano, 2000, p. 312).

Enquanto na teoria de Maslow só se atinge a satisfação quando a necessidade inferior for superada, ficando claro que há uma hierarquia entre elas, a teoria em tela utiliza o princípio de frustração-regressão, isto é, se há uma frustração na necessidade superior, a inferior tende a ser aumentada, não existindo, dessa forma, a citada hierarquia (Chiavenato, 1999, p. 398).

Além disso, Alderfer, segundo Chiavenato (1999, p.398) assume que um indivíduo pode ter duas necessidades ao mesmo tempo, entretanto, Maslow nega essa possibilidade asseverando que elas surgem individualmente.

Assim, utilizando-se das sábias palavras de Maximiano (2000, p. 312), a teoria em comento não torna nula a de Maslow, mas adiciona o pensamento da possibilidade de duas necessidades simultaneamente.

2.3.2 TEORIA DAS TRÊS NECESSIDADES ESPECÍFICAS

McClelland, (Maximiano, 2000, p. 312) criador da teoria que ora se apresenta, soma três necessidades às teorias supramencionadas, as quais são: da realização, do poder e da afiliação.

A necessidade de realização (nR) está inserida no indivíduo que gosta de ter responsabilidade, desafios, prefere metas a recompensas, necessita de feedback, isto é, quer ser o melhor, dominar a situação e ser sempre o excelente (Maximiano, 2000, p. 313).

Por outro lado, aquela segunda necessidade (nP) valoriza o poder, que conjugado aos vastos argumentos, consegue dominar as pessoas e influenciar o ambiente de trabalho (Bateman, 1998, p. 367).

Já, a necessidade de afiliação (nA) tem interesse na relação interpessoal, nas amizades, não se preocupando com as realizações pessoais e dificultando a possibilidade de liderança (Chiavenato, 1999, p. 599).

Utilizando-se de tais necessidades, para identificar o perfil de cada administrador, um vez que aquele que tem uma alta necessidade de poder (nP), usando do seu carisma, obtém sucesso em exercer influência nos membros de sua equipe para alcançar suas metas e objetivos, enquanto que aquele que tem baixa necessidade de afiliação (nA) toma decisões sem se preocupar com as outras pessoas (Chiavenato, 1999, p. 599).

Por fim, cabe ressaltar que as necessidades supracitadas são adquiridas com a experiência de vida de cada ser humano e, como as experiências vão se repetindo ao longo da vida, a pessoa passa a ter um padrão de necessidade que interfere no seu comportamento e crescimento pessoal e/ou profissional.

2.3.4 TEORIA DOS DOIS FATORES

Frederick Herzberg, (Chiavenato, 2004, p. 69), criou esta teoria baseando-se no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, diferenciando-se, então, da teoria de Maslow, eis que essa se fundamenta nas necessidades humanas.

Chiavenato (1999, p.597) critica a teoria dos dois fatores por “[...] basear-se em uma pesquisa numa pequena amostra e fazer generalizações a partir dela”.

Os dois fatores desenvolvidos para a motivação no trabalho são: fatores

higiênicos ou insatisfacientes e fatores motivacionais ou satisfacientes.

Os fatores higiênicos ou insatisfacientes estão relacionados com o ambiente de trabalho, isto é, salário, relacionamento entre os colegas, clima organizacional, tipos de chefia ou supervisores, condições físicas, política da organização, benefícios etc. Nas empresas em que este fator é considerado ótimo, os funcionários ficam prevenidos contra a insatisfação, contudo, até um determinado tempo, porque não se consegue elevar a satisfação para sempre e, quando precários, ficam insatisfeitos (Chiavenato, 1999, p. 596). Em resumo, não se permite a insatisfação, mas também não se satisfaz o indivíduo, por isso, dizem-se fatores insatisfacientes.

Ao contrário daqueles acima elucidados, os fatores motivacionais ou satisfacientes relacionam-se com as tarefas e os cargos exercidos por uma pessoa, sendo que se forem tidos como ótimos, o indivíduo ficará satisfeito, razão pela qual se denominam satisfacientes, e, se não forem assim considerados, ficam insatisfeitos. Nesta vertente, para que haja satisfação, Herzberg apresenta o enriquecimento de cargos, o que trará aumento na motivação, na produtividade, no absentéismo e na rotatividade (Chiavenato, 2004, p. 69-71).

Então, enquanto a satisfação está ligada ao cargo e a atividade, a insatisfação está relacionada com o salário, benefício, clima organizacional e outros fatores.

2.3.5 TEORIA DO ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS

A teoria a que veremos a seguir, teoria do reforço é de fundamental importância para a compreensão da teoria de processo.

Edwin Locke, psicólogo, (Chiavenato, 1999, p. 600) relata que, quando se tem um objetivo, este influencia no comportamento do indivíduo, fazendo com que se tenha uma grande motivação.

Os métodos para motivar os indivíduos são (Chiavenato, 1999, p.602):

1. Dinheiro;
2. Direcionamento dos objetivos;
3. Participação nas decisões e nos objetivos estabelecidos;
4. Desejo de novos cargos.

Por fim, cabe ressaltar que referidos métodos não estão conjugados, podendo, logicamente, apresentarem-se separadamente em cada indivíduo.

2.3.6 TEORIA DE REFORÇO

É uma teoria comportamental por se preocupar com o comportamento do

indivíduo em seu ambiente de trabalho, traçando estratégias para alterá-lo dentro das organizações através do reforço positivo e do reforço negativo.

O reforço positivo é uma consequência ou um estímulo que faz com que o comportamento se repita, seja através de elogios, cartas de congratulação, prêmios, aumento de salário, desempenho e outros (Bateman, 1998, p. 363).

O reforço negativo, por sua vez, é a frequência ou a intensidade de evitar um fato com uma consequência desagradável, como tira o empregado da observação por já ter melhorado seu desempenho, por exemplo, (Bateman, 1998, p. 363).

Quando o funcionário realiza um comportamento indesejável para o seu superior, ele será punido, razão pela qual responde com crítica, gritos, designação de tarefas desagradáveis, não efetuação de eventuais pagamentos, o que, diga-se, não é um método motivacional, pelo contrário, deixa-o cada vez mais desanimado (Bateman, 1998, p. 363).

A extinção da motivação ocorre quando, por exemplo, a recompensa não é reforçada, não se fazem elogios, não se agradece um favor, traça metas impossíveis e ridiculariza o funcionário na frente de seus colegas de trabalho (Bateman, 1998, p. 363).

Concluindo, então, o reforço positivo e o reforço negativo levam a pessoa a se sentir motivada ou a encontrar meios para se motivar, já a punição e a extinção não permitem que haja motivação.

2.3.7 TEORIA DA EQUIDADE

Traduzida na comparação entre a contribuição e a recompensa dos esforços despendidos por um indivíduo, tem como referência aqueles que trabalham ou não, na mesma organização ou, também, aqueles que pertencem ou não, ao mesmo grupo de pessoas (Chiavenato, 1999, p. 605).

Nas hipóteses em que o ser humano, após efetuar referida comparação, constata que há uma diferenciação entre ele e os outros, as seguintes alternativas de comportamento podem ocorrer: diminuição do esforço, redução da qualidade do serviço, conclusão de que está sendo explorado, entendimento de que o cargo exercido requer mais qualificação, modificação das comparações feitas ou pedido de demissão (Chiavenato, 1999, p. 605).

O restabelecimento da equidade ocorre tão-somente quando o indivíduo sabe como é avaliado.

2.3.8 TEORIA DA EXPECTÂNCIA OU DA INSTRUMENTALIDADE

Criada por Vroom, (Chiavenato, 2004, p. 70), é a teoria que mais se aproxima daquela originada de Herzberg, uma vez que está relacionada com a produção das tarefas, os cargos e as diferenças individuais.

O precitado autor assevera que há três forças básicas responsáveis pela definição da motivação, são elas: as expectativas, as recompensas e as relações entre expectativas e recompensas.

A primeira corresponde ao objetivo individual, isto é, salário, segurança, benefícios, punição e reconhecimento (Bateman, 1998, p. 372).

Recompensa, por sua vez, traduz-se na relação entre a produtividade e o alcance dos objetivos, o que pode ser exemplificado no fato de um funcionário receber mais que os outros, eis que são pagos por produção, tendo como conseqüência a queda na produção, pois aqueles não se motivam, prejudicando o que há de mais importante, ou seja, o grupo social Chiavenato, (2004, p. 71).

A terceira força básica diz respeito à relação entre expectativa e recompensas, sendo que se os funcionários percebem que o esforço efetuado para atingir o objetivo não é recompensador, simplesmente não mais se esforçam (Chiavenato, 2004, p. 71).

Vroom (2004, p. 72) criou um modelo de expectação da motivação para melhor explicar as forças básicas da motivação para produzir, assim, salientam-se suas escoreitas palavras:

“[...] baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objetivo final (fins). Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), está buscando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo)”.

Pode-se dizer que cada indivíduo tem uma valência em relação aos resultados finais, uma vez que, se for positiva, significa que o objetivo será alcançado, mas, se for negativa, demonstrará que ele está esquivando-se do resultado final, sem contar nos resultados intermediários que serão percebidos pelos funcionários (Chiavenato, 1999, p. 608).

O resultado dos objetivos intermediário ou final tem uma instrumentalidade que é apresentada por valores, assim se o empregado notar que sua produtividade não irá aumentar o seu salário a instrumentalidade é zero (Chiavenato, 2004, p. 72).

Denomina-se expectância o que o ser humano espera de seu desempenho, o qual, se for baixo, significa que aquele se sente impotente para atingir sua meta proposta e, para aumentá-la é necessário selecionar pessoas capacitadas, treiná-las adequadamente, esclarecer os objetivos e apoiar seus esforços (Chiavenato, 1999, p. 608).

A teoria em comento também é conhecida como modelo contingencial de motivação, motivo pelo qual ressalta a relação entre indivíduo e cargo (Chiavenato, 2004, p. 72).

Em síntese, destina-se a produzir uma teoria de motivação e não dos resultados obtidos através de suas ações.

3 PESQUISAS

Primeiramente, formulou um questionário especialmente para os funcionários da empresa denominada Ouricar Ourinhos Veículos e Peças – Ltda., a fim de se verificar quais dos fatores analisados acima os motivam.

Através da referida pesquisa também se desejava ter conhecimento sobre a liderança e a auto-avaliação dos gerentes e, por fim, a motivação e a satisfação dos demais empregados no que tange ao trabalho efetuado.

O instrumento de pesquisa utilizado é uma adaptação da dissertação de mestrado do Prof. Msc Gilmar Milewski Lucena.

3.1 PESQUISAS REALIZADAS COM OS EMPREGADOS

3.1.1 VALORES NO TRABALHO

Após a citada pesquisa realizou-se a média sobre os valores que mais impactam no nível de satisfação dos funcionários.

O resultado mais alto, portanto, o considerado mais importante, foi quanto à pergunta relacionada aos benefícios, tendo alcançado a nota máxima de 7,0.

Em seguida, houve um empate entre a confiança nas lideranças, a segurança no trabalho, o reconhecimento, o ambiente de trabalho, o relacionamento com os colegas e com os superiores, tendo toda atingida nota 6,0. O penúltimo lugar foi para o salário e a realização pessoal, alcançando nota 4,2. E, por último, o menos importante, com nota 3,0, refere-se ao desempenho profissional.

Dessa forma, conclui-se que os funcionários da Ouricar, em sua maioria, têm o

benefício como o principal valor que impacta sobre o nível de satisfação, razão pela qual pode-se afirmar que eles ainda se encontram na primeira etapa da teoria de Maslow, melhor dizendo, centralizam-se nas necessidades fisiológicas, haja vista que aquele diz respeito ao vale-transporte, vale-alimentação, seguro-saúde, seguro de vida e outros. Em seguida, valorizam a necessidade de segurança, que se refere à segurança no emprego, à necessidade social, a qual é traduzida em confiança nas lideranças, no relacionamento com os superiores e colegas, a necessidade de estima, que está relacionada com o reconhecimento, e, por fim, a necessidade de auto-realização, que se traduz na realização pessoal.

3.1.2 SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

No que diz respeito ao tema desta subseção, os funcionários responderam perguntas, as quais estão descritas abaixo algumas delas, através das quais realizaram-se as porcentagens a seguir:

3B – Existe cooperação entre a minha equipe e as outras equipes da Empresa?		
	Entrevistados	Percentual (%)
Concordo totalmente	03	7,0
Concordo	19	44,3
Não concordo nem discordo	14	32,5
Discordo	07	16,2
Discordo totalmente	00	0,0
TOTAL	43	100

A porcentagem de colaboradores que concordam na existência de cooperação entre a sua equipe e as outras é de 51,1%.

4 – As condições físicas do meu local de trabalho são satisfatórias?		
	Entrevistados	Percentual (%)
Concordo totalmente	07	16,3
Concordo	18	42,0
Não concordo nem discordo	11	25,5
Discordo	04	9,3
Discordo totalmente	03	6,9
TOTAL	43	100

58,1% dos funcionários dizem-se satisfeitos com as condições físicas de seu local de trabalho.

6 – O ambiente de trabalho é bem organizado?		
	Entrevistados	Percentual (%)
Concordo totalmente	04	9,9
Concordo	21	48,8
Não concordo nem discordo	14	32,5
Discordo	03	7,0
Discordo totalmente	01	2,4
TOTAL	43	100

58,1% dos funcionários asseveraram que o ambiente de trabalho é bem organizado.

8 – Estou satisfeito com o apoio e a orientação recebida do meu superior hierárquico?		
	Entrevistados	Percentual (%)
Concordo totalmente	13	30,2
Concordo	13	30,2
Não concordo nem discordo	13	30,2
Discordo	04	9,4
Discordo totalmente	00	0,0
TOTAL	43	100

60,4% concordam que estão satisfeitos com o apoio e orientação recebida do seu chefe.

11 – Estou satisfeito com o meu envolvimento em decisões que afetam o meu trabalho?		
	Entrevistados	Percentual (%)
Concordo totalmente	06	13,9
Concordo	19	44,1
Não concordo nem discordo	13	30,2
Discordo	04	9,4
Discordo totalmente	01	2,4
TOTAL	43	100

58,1% dos funcionários concordam que estão satisfeitos com as decisões tomadas.

14 – O meu superior hierárquico me explica as razões das decisões que são tomadas e que afetam o meu trabalho?		
	Entrevistados	Percentual (%)
Concordo totalmente	09	21,0
Concordo	16	37,2
Não concordo nem discordo	12	27,9
Discordo	06	13,9
Discordo totalmente	00	0,0
TOTAL	43	100

58,1% concordam que o chefe imediato explica as razões das decisões tomadas.

23A – Confio nas decisões tomadas por meu superior hierárquico?		
	Entrevistados	Percentual (%)
Concordo totalmente	11	25,5
Concordo	14	32,5
Não concordo nem discordo	13	30,2
Discordo	04	9,3
Discordo totalmente	01	2,3
TOTAL	43	100

58,1% confiam nas decisões dos seus chefes.

25 – O meu chefe ajuda a entender como meu salário é determinado?		
	Entrevistados	Percentual (%)
Concordo totalmente	06	13,9
Concordo	19	44,2
Não concordo nem discordo	08	18,7
Discordo	06	13,9
Discordo totalmente	04	9,3
TOTAL	43	100

Concordam com a questão acima, 58,1% dos empregados.

30 – Considero adequada à forma como o meu salário vem sendo administrado frente ao meu desempenho?		
	Entrevistados	Percentual (%)
Concordo totalmente	11	25,6
Concordo	12	28,0
Não concordo nem discordo	07	16,2
Discordo	09	20,9
Discordo totalmente	04	9,3
TOTAL	43	100

Pouco mais que a metade, 53,4%, concordam que o seu salário está sendo administrado adequadamente.

34 – A Diretoria remove barreiras para minha equipe atingir os objetivos propostos?		
	Entrevistados	Percentual (%)
Concordo totalmente	05	11,6
Concordo	19	44,4
Não concordo nem discordo	13	30,2
Discordo	03	6,9
Discordo totalmente	03	6,9
TOTAL	43	100

Em relação a esta pergunta, 55,8% dos empregados concordam que a empresa retira as barreiras que os impedem de atingir os objetivos.

3.2 PESQUISAS REALIZADAS COM OS GERENTES

3.2.1 ESTILO DE LIDERANÇA

A pesquisa que passaremos a analisar foi realizada apenas com os gerentes da empresa, os quais exercem os cargos de gerente de serviço, peças, veículos seminovos e novos, totalizando, então, o número de quatro, objetivando, dessa forma, desvendar qual o estilo de liderança que predomina na Ouricar.

Faz-se necessário explicar no que consiste a liderança participativa, que, segundo Arnold e Plas (1996, p. 58), nada mais é “[...] que o líder evite a tendência de apelar para os métodos ditatoriais e burocráticos quando as dificuldades aparecem”.

Apesar das diferenças nas pontuações, três gerentes obtiveram o mesmo resultado, considerando que dois deles atingiram quarenta e um pontos e o outro trinta e nove, isto é, já são ou pensam como líderes participativos.

Já o quarto gerente alcançou trinta e sete pontos, o que demonstra que ele está caminhando para se tornar um líder participativo, eis que algumas idéias estão sendo incorporadas em seu cotidiano.

3.2.2 POTENCIAL DE LIDERANÇA

Realizou-se, ainda, uma pesquisa para que os gerentes se auto-avaliassem. Um dos quatro gerentes respondeu “sempre” para nove das quinze questões, isto é, ele afirma que estabelece prioridades e planos de ação, melhora e aprende seus procedimentos, analisa os problemas e toma decisões sensatas, sempre se adapta às mudanças, influências e ao ambiente de trabalho, aceita os riscos e assume tarefas difíceis, controla-se diante de um problema, focaliza-se no produto final, mostra-se livre de preconceitos e focaliza-se na constante satisfação do cliente.

O segundo também assinalou a resposta “sempre” para nove perguntas, dizendo-se comunicar eficazmente, estabelecer prioridades e plano de ação, analisar os problemas e tomar decisões sensatas, adaptar-se às mudanças, influências e ao ambiente, aceitar os riscos e as árduas tarefas, apresentar fortes habilidades sociais e interpessoais, focalizar-se no produto final, não ter preconceitos e, por fim, focalizar-se na constante satisfação do cliente.

O terceiro gerente atribuiu a alternativa “sempre” para dez questões, asseverando comunicar-se com eficácia, aprender e melhorar procedimentos, ver como sua responsabilidade relaciona-se ao cenário geral, analisar os problemas e tomar decisões sensatas, adaptar-se às condições de mudanças, influências e ao ambiente, aceitar os riscos e as árduas tarefas, inspirar excelência e comprometimento com os outros, priorizando o produto final, mostrando-se livre de preconceitos e preocupando-se com a constante satisfação do cliente.

E o quarto marcou onze “sempre” para as quinze interrogações, ou seja, declarou que se comunica de forma eficaz, aprende e melhora os procedimentos, analisa os problemas, toma decisões sensatas, adapta-se às condições de mudanças, influências e ao ambiente, aceita riscos e tarefas difíceis, inspira excelência e comprometimento, controla-se em uma situação problemática, apresenta fortes habilidades sociais e interpessoais, focaliza-se no produto final, demonstra uma alta tolerância para estresse e pressão e, por derradeiro, focaliza-se na constante satisfação do cliente.

3.2.3 INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO

Enfim, analisaremos a última pesquisa realizada com os gerentes, a qual se

baseou na teoria de Maslow, tendo em vista que se pretendia traduzir qual a preocupação em relação aos seus subordinados, ou seja, descobrir quais das necessidades (fisiológica, segurança, social, estima e auto-realização) é tida como prioritária.

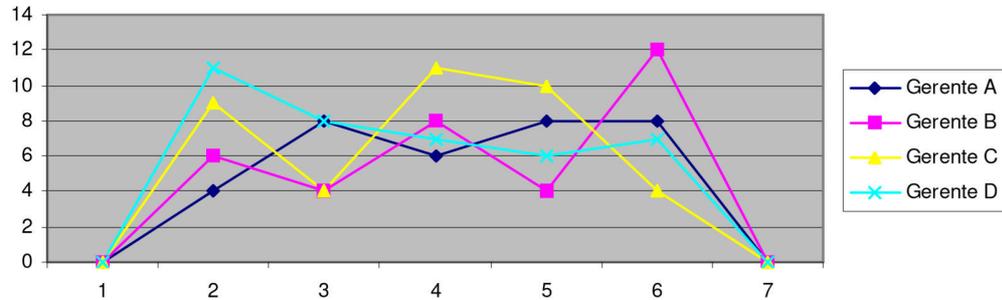


Gráfico 57: Necessidades

Como se pode vê, o gerente A prioriza a necessidade de segurança para os seus subordinados, não se esquecendo das necessidades de estima e auto-realização, no entanto, deixa de lado as necessidades fisiológica e social.

Já o gerente B, em contraposição, focaliza-se claramente na necessidade de auto-realização, apesar de não se esquecer totalmente das necessidades fisiológica e social, muito embora não dê a atenção devida às necessidades fisiológica e social.

O gerente C apresenta preocupação em equilíbrio com as necessidades fisiológica, estima e social, porém se olvida drasticamente das necessidades de segurança e auto-realização.

Por fim, o gerente D, contrariando os demais, preocupa-se nitidamente com a necessidade fisiológica, esquecendo-se, praticamente em “efeito dominó”, das necessidades de segurança, social, auto-realização e estima.

Após a análise das tabelas, gráficos e explicações acima, pode-se tirar por conclusão que cada gerente possui uma necessidade mais aguçada que as outras, razão pela qual é possível afirmar que eles se completam, isso no que tange à organização como um todo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a aplicação das pesquisas supracitadas, analisou-se as respostas dadas pelos empregados da empresa Ouricar, tendo, posteriormente, desenvolvido um plano de ação, o qual será devidamente explicado.

Em relação, a questão “3B” (“Existe cooperação entre a minha equipe e as outras equipes da empresa?”), pertencentes ao questionário de satisfação e motivação, obteve-se, uma porcentagem baixa dos empregados que “concordam”, sendo assim, é necessário haver um diálogo com cada funcionário a fim de que se descubra o que é preciso realizar para que sintam confiança nos membros de sua equipe e, ainda, através de propostas deles, conscientizá-los de que a cooperação é de fundamental importância, não só para o melhor desenvolvimento da empresa, mas também para melhorar a relação interpessoal entre eles.

Já a pergunta de número quatro (“As condições físicas do meu local de trabalho são satisfatórias”) e seis (“O ambiente de trabalho é bem organizado”), faz-se necessário questionar os empregados, para saber o que eles gostariam que fosse alterado condições físicas e a organização da empresa, já que a empresa está passando por uma reforma, verificar quais materiais precisam ser adquiridos para que possam melhorar a qualidade do serviço prestado, bem como a segurança durante a sua elaboração.

Na oitava questão (“Estou satisfeito com o apoio e orientação que recebo do meu chefe?”), daquele mesmo questionário, registrou-se que pouco mais da metade concordam com o apoio e orientação recebida, motivo pelo qual se fará uma reunião com os gerentes da organização, visando informá-los sobre a necessidade mencionada por seus subordinados, sem contar na constante aplicação de uma enquête, através da qual se terá informação sobre a mencionada relação.

Quanto à décima primeira (“Estou satisfeito com o meu envolvimento em decisões que afetam o meu trabalho”) e na décima quarta questão (“O meu chefe imediato me explica as razões das decisões que são tomadas e que afetam o meu trabalho?”), o plano de ação será, antes da diretoria e dos gerentes decidirem sobre determinada situação, fazer-se-á reuniões com os empregados para que eles possam explanar suas opiniões e, ainda, sejam informados sobre os detalhes da discussão, o que também servirá para sanar o problema das interrogativas “23A” (“Confio nas decisões tomadas pelo meu chefe imediato?”).

Sobre a pergunta de número 25 (“Meu chefe ajuda a entender como meu salário é determinado?”), cada gerente se reunirá com os funcionários, individualmente, e os explicará os cálculos elaborados na folha de pagamento, e em caso de dúvidas poderá questionar-se inclusive o departamento pessoal, na trigésima (“Considero adequada a forma como o meu salário vem sendo administrado frente ao meu desempenho”) aproveitando a reunião que fará com cada um para discutir o cálculo do salário, abordá-los-á para saber como gostariam que

fosse sua remuneração, como por exemplo, participação dos lucros, por objetivos, e outros, para que a empresa possa rever sua política salarial.

Nas perguntas sobre o empowerment onde foi relatadas insatisfação com as barreiras, uma delas é a alternativa 34 (“A diretoria remove barreiras para minha equipe atingir os objetivos propostos”), isto se faz porque a empresa tem uma política centralizadora, autocrata, mas a diretoria está aos poucos mudando sua postura.

Em relação aos gerentes, a conclusão foi no sentido de que todos pensam como um líder, no entanto cada um tem uma visão do que é mais importante para os seus subordinados, como por exemplo, o gerente “A” obteve o melhor resultado na pesquisa, porque, mesmo não atingindo os pontos máximos, quase conseguiu um equilíbrio entre a segurança, a estima e a auto-realização, não se esquecendo, ainda, das necessidades fisiológica e social.

O gerente “B”, por sua vez, tem como foco a auto-realização, apresentando um desequilíbrio entre as necessidades fisiológicas, de segurança, social e de estima.

O chefe “C” tem seu norte voltado para o social, seguido da estima e do fisiológico, embora se olvide da segurança e da auto-realização.

Por último, o gerente “D”, que contrariamente ao “B”, atingiu alta pontuação na necessidade fisiológica, porém, esqueceu-se das demais necessidades.

Assim, considerando o desequilíbrio entre as necessidades encontradas nos gerentes acima citados, a solução para se equilibrar tal situação é estimular algumas habilidades, como por exemplo, habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais, motivo pelo qual eles precisam ter conhecimento sobre planejamento, organização, coordenação, controle e direção de determinadas situações que lhes são competentes.

Com as medidas supracitadas se alcançará um aumento da motivação dos funcionários e, conseqüentemente, melhora na qualidade de vida, realização pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNOLD, William W.; Plas, Jeanne M. **LIDERANÇA orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro**. São Paulo: Atlas, 1996.

BATEMAN, Thomas S.; SNELLI, Scott A. **ADMINISTRAÇÃO: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

Revista Hórus, v. 3, n. 1, p. 81-100, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO nos novos tempos**: Os novos horizontes em administração. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____**ADMINISTRAÇÃO**: Teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____**RECURSOS humano**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

DECENZO, David.; ROBBINS, Stephen P. **ADMINISTRAÇÃO de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

COLEMAN, James C. **PSICOLOGIA do anormal e a vida contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1973.

LUCENA, Gilmar Milewski. **A busca da informação científica**: um estudo sobre as variáveis de motivação em estudantes universitários. 2001. 155f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) –Faculdade de Filosofia e Ciência, Universidade Estadual Paulista, Marília.

MAXIMIANO, Antonio César Amarun. **TEORIA geral da administração**: Da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.