

Aplicação das Teorias de Motivação, Relação Humana e Administração Clássica em Postos de Gasolina na Cidade de Arapiraca – Alagoas.

Ana Paula Lima Marques Fernandes¹, Carlos Everaldo Silva da Costa²

1 – Universidade Federal de Alagoas (UFAL) Prof^{ra}. Adjunta I. lm.apaula@gmail.com

2- Universidade Federal de Alagoas (UFAL) Prof. Assistente carloseveraldo@gmail.com

RESUMO

O homem moderno tem apresentado, percentualmente, um índice elevado de ansiedade, de insatisfação e um pouco de angústia. É esperado que cada pessoa tenha uma tendência natural de considerar sua problemática individual de forma prioritária. Há uma necessidade da interação entre as pessoas para que os objetivos almejados possam ser alcançados. Trabalhar em grupo de maneira produtiva e eficaz tem sido o grande diferencial que pode levar à organização de uma empresa a posição de maior destaque. Conseguir que o ser humano faça aquilo que precisa ser feito, requer muito conhecimento de como as pessoas se comportam. A motivação pelo trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo e a organização com suas regras, seus objetos, bem como o clima que lhe é próprio. Quando o ser humano reclama do salário, é devido não acreditar na satisfação do trabalho, que não seja sua remuneração. Diante do contexto apresentado o objetivo deste trabalho é abordar as teorias da motivação, relações humanas e administração clássica para 15 funcionários de dois postos de gasolina situados na cidade de Arapiraca em Alagoas. A metodologia adotada foi qualitativa utilizando questionários aplicados aos funcionários dos postos A e B, incluindo os funcionários e os gerentes. Foi concluído que ambos, tantos funcionários como gerentes precisam estar atentos as ações diárias, precisa haver mais entrosamento, mais participação no que se direcionam ao trabalho, mais conhecimento, como também espaço para desenvolver ações sociais. Quando houver flexibilidade de ambas as partes, haverá mais satisfação em suar a camisa que se usa como também mais amor ao trabalho, havendo uma harmonia que contribuirá para que as metas da empresa sejam sempre alcançadas, havendo a satisfação do funcionário, do cliente e do gerente administrativo.

Palavras-Chave: Teoria da Motivação; Comportamento Humano; Gestão administrativa.

1. INTRODUÇÃO

O homem moderno tem apresentado, percentualmente, um índice elevado de ansiedade, de insatisfação e um pouco de angústia. O mal estar característico dos estados citados tem levado o ser humano à busca de uma solução. É esperado que cada pessoa tenha uma tendência natural de considerar sua problemática individual de forma prioritária. Conseguir que o ser humano faça aquilo que precisa ser feito, requer muito conhecimento de como as pessoas se comportam. De acordo com Dubrin (2003), ao possuir conhecimento suficiente para compreender o outro, o autoconhecimento fica também enriquecido.

Spector (2002) afirma que quem quer conhecer a personalidade de alguém precisa levar em conta as variáveis que a compõem, em outras palavras, uma variável é m atributo ou característica das pessoas ou das coisas, que pode variar. Podemos destacar as aptidões, postura, comportamento e desempenho no trabalho como variáveis comuns na pesquisa organizacional e cada posicionamento de pessoas, referente a cada variável é quantificada de modo que possam ser aplicados métodos estatísticos.

É possível afirmar que no decorrer da segunda década do século XX surgiram diferentes teorias que tentaram explicar o comportamento humano. Segundo Schutz (1966), as pessoas precisam uma das outras. Ou seja, o aspecto grupo é tão importante como naquele no qual as pessoas convivem uma com as outras para conseguirem que as tarefas sejam feitas. Nesse caso há uma necessidade da interação entre as pessoas para que os objetivos almejados possam ser alcançados.

Trabalhar em grupo de maneira produtiva e eficaz tem sido o grande diferencial que pode levar à organização de uma empresa a posição de maior destaque. É comprovado que os grupos possuem um elevado impacto sobre a maneira de como seus membros se comportam. Os grupos podem ter um impacto substancial sobre as atitudes, podem melhorar o desempenho na tarefa e na satisfação no emprego dos seus membros, declara Shermurhen (1999). Assim é indispensável para qualquer grupo que almeja atingir sua eficácia que possua alguém para orientá-lo na direção almejada. Esse alguém é reconhecido como líder do grupo.

Um líder quando eficaz, além de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda potencialidade do grupo, consegue que os mesmo cheguem, até mesmo a desconsiderar os seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Este facilita a interação entre os componentes do grupo. Segundo Levy-Laboyer (1974), a motivação pelo trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo e a organização com suas regras, seus objetos, bem como o clima que lhe é próprio. Quando o ser humano reclama do salário, é devido não acreditar na satisfação do trabalho, que não seja sua remuneração.

Diante do contexto apresentado o objetivo deste trabalho é abordar as teorias da motivação, relações humanas e administração clássica para 15 funcionários de dois postos de gasolina situados na cidade de Arapiraca em Alagoas.

2 – CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

2.1. TEORIA DA MOTIVAÇÃO

É uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, onde direciona e intensifica os objetivos do ser humano. Dessa forma, quando dizemos que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada particular erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Porém podemos concordar que o interior é diariamente influenciado pelo meio externo, isso inclui pessoas e coisas. Podemos nos sentir influenciados pelo entusiasmo de alguém que nos motiva a fazer algo. Já em determinadas situações e dependendo do temperamento da pessoa, ou mesmo da sua personalidade geral, pode-se oferecer certa independência ao meio externo.

No dia a dia, empregados e empregador duelam sobre metas, resultados rápidos e esquecem que as tarefas são executadas por pessoas, que precisam e devem ser executadas de acordo com critérios de prioridades. Existem várias teorias para a motivação, e uma das mais aplicadas é a de Maslow. Maslow (1908-1970) foi um psicólogo americano, considerando o pai do humanismo na psicologia.

De acordo com esta teoria, para motivar uma pessoa, você deve identificar qual é a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, e suprir esta necessidades antes de pensar em outras em categorias mais altas. Estas categorias são normalmente apresentadas na forma de uma pirâmide:

- Necessidades Fisiológicas: São relacionadas às necessidades do organismo. Entre elas estão respirar e se alimentar. Sem estas necessidades supridas, as pessoas sentirão dor e desconforto e ficarão doentes.

- **Necessidades de Segurança:** Envolve a estabilidade básica que o ser humano deseja ter. Por exemplo, segurança física (contra a violência), segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde.

- **Necessidades Sociais:** Com as duas primeiras categorias supridas, passa-se a ter necessidades relacionadas à atividade social, como amizades, aceitação social, suporte familiar e amor.

- **Necessidades de Status e Estima:** Todos gostam de ser respeitados e bem vistos. Ser reconhecido como uma pessoa competente e respeitada. Em alguns casos leva a exageros como arrogância e complexo de superioridade.

- **Necessidade de Auto Realização:** É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

O líder que conhece bem sua equipe saberá identificar quais são as necessidades de cada um e poderá aplicar os meios de motivação adequados. Possui a responsabilidade de fazer um planejamento adequado dos recursos humanos no projeto. Isto envolve desde identificar os que podem trazer os melhores resultados para o projeto, conhecer a realidade de cada um e encontrar as formas corretas de motivá-los para a obtenção de resultados.

2.2. TEORIA DE RELAÇÕES HUMANAS

A teoria das relações humanas tem suas origens nos Estados Unidos, como resultado das experiências de Elton Mayo, denominadas Experiências de Hawthorne. Em 1927, Elton Mayo coordenou uma experiência numa empresa de equipamentos e componentes telefônicos, chamada Western Electric Company, onde percebeu que os trabalhadores eram conduzidos pela fadiga, excesso de trabalho, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal, causas da má condição do local de trabalho. A experiência foi dividida em fases: Na primeira fase, os pesquisadores observavam dois grupos de trabalhadores que executavam o mesmo serviço, porém em iluminações diferentes. Um grupo trabalhava sob iluminação constante enquanto outro trabalhava sob iluminação variável. Perceberam que o fator psicológico influenciava na produção, quando a iluminação aumentava produziam mais e quando a iluminação diminuía produziam menos.

Na segunda fase, os pesquisadores mudaram o local de trabalho, a forma de pagamento, estabeleceram pequenos intervalos de descanso e distribuíam lanches leves nesses intervalos. Perceberam então que, os trabalhadores apresentaram maior rendimento na produção, pois trabalhavam satisfeitos. Na terceira fase, os pesquisadores se preocuparam com as relações entre funcionários e os entrevistaram para conhecer suas opiniões, pensamentos e atitudes acerca de punições aplicadas pelos superiores e pagamentos, descobriram uma espécie de organização informal dentro da organização que se manifestava por padrões formados pelos próprios trabalhadores.

Na quarta fase, os pesquisadores analisaram a organização informal, fizeram pagamentos de acordo com a produção do grupo e não mais individualmente. Perceberam que os trabalhadores tornaram-se mais solidários. Nesse contexto apresentado, foi observado que o nível de produção é determinado pela expectativa do grupo, pelos benefícios cedidos pela organização, como intervalos de descanso e refeições durante esses e sábado livre. Os trabalhadores esperavam ser reconhecidos, compreendidos e aceitos e produziam mais quando estavam entre seu grupo informal.

2.3. TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA

Henri Fayol (1841 – 1925), o Fundador da Teoria Clássica, nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris, vivendo assim as consequências da Revolução Industrial e da I Guerra Mundial. A Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Partia da organização e da estrutura como um todo, para garantir a eficiência de todas as partes envolvidas, fossem elas departamentos, seções ou pessoas como executores de tarefas e ocupantes de cargos. A análise das tarefas de cada indivíduo cedeu lugar a uma visão global e universal da organização. A qual partia da estruturação de toda organização e chegava finalmente ao indivíduo. Relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor:

- Artigo I. Divisão do trabalho - Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.
- Artigo II. Autoridade - Autoridade é todo direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.
- Artigo III. Disciplina - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.
- Artigo IV. Unidade de comando - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens.
- Artigo V. Unidade de direção - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.
- Artigo VI. Subordinação dos interesses individuais (ao interesse geral) - Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.
- Artigo VII. Remuneração - Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.
- Artigo VIII. Centralização (ou Descentralização) - As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.
- Artigo IX. Linha de Comando (Hierarquia) - Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
- Artigo X. Ordem - Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
- Artigo XI. Equidade - A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa. Direitos iguais.
- Artigo XII. Estabilidade dos funcionários - Uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
- Artigo XIII. Iniciativa - Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
- Artigo XIV. Espírito de equipe - O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

3 – METODOLOGIA

O presente trabalho tomou por base a classificação de pesquisa científica apresentada por VERGARA (2007), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Segundo ACEVEDO e NOHARA (2007) o estudo de caso “é um delineamento que se preocupa com questões do tipo “como” e “porque”, que facilita acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais, ou seja, não se manipulam as variáveis independentes como na pesquisa experimental”. Desta forma a pesquisa trata-se de um estudo de caso porque houve uma pesquisa de campo nos postos de gasolina com o intuito de compreender as práticas exercidas por estas, e a partir do estudo desenvolver e propor melhorias a respeito dos aspectos observados.

O estudo é considerado uma pesquisa de métodos qualitativos, ou seja, não faz uso de métodos estatísticos. De acordo com (VAN MAAREN 1983, apud COLLIS e HUSSEY 2005) “os métodos qualitativos considerados como fenomenológicos, são descritos como uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem com relativa naturalidade no mundo social.

Estimular os funcionários a pensarem livremente sobre o tema, é uma maneira de emergir aspectos subjetivos e atingir determinadas motivações de maneira espontânea. Nesse sentido foram aplicados questionários nos dois postos de gasolina (posto A e posto B), composto por 15 funcionários, respectivamente. Foi destacado que ao responder os funcionários já levantaram vários questionamentos.

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nos questionários referentes a teoria da motivação merece destaque a figura 4.1, onde é observado que no posto A os equipamentos utilizados como ferramenta diária no trabalho estão em bom estado. O mesmo não se pode afirmar no posto B, podendo colocar em risco a saúde do funcionário e até mesmo dos clientes.

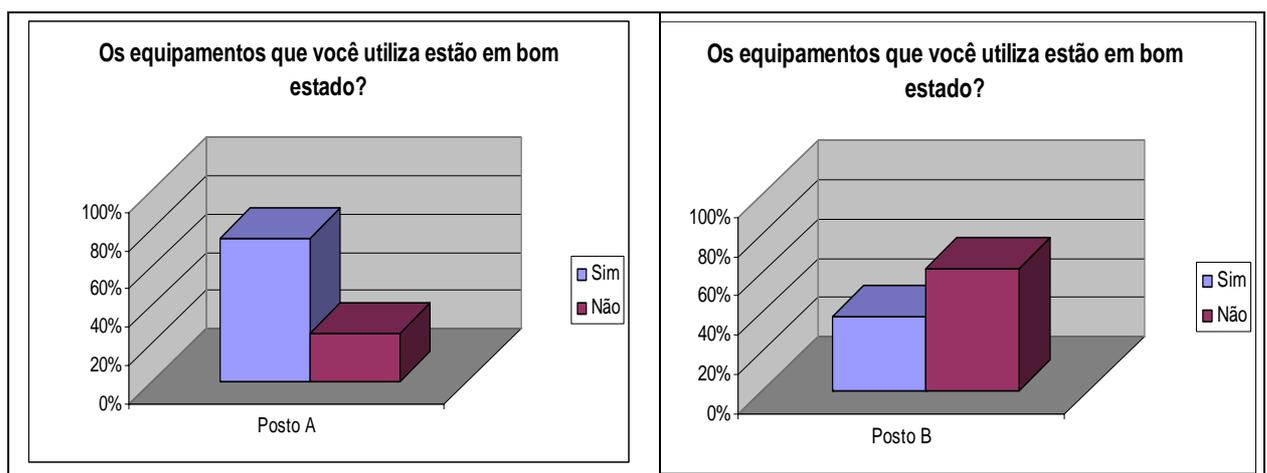


Figura 4.1 – Análise dos equipamentos dos postos A e B de gasolina.

Um fator importante que leva a motivação ao funcionário, além da identificação também a questão salarial. Observa-se (Figura 4.2) que no posto B, os funcionários estão ganhando compatível ao mercado de trabalho. Entretanto no posto A, essa informação é diferenciada verificada por alguns funcionários (28%).

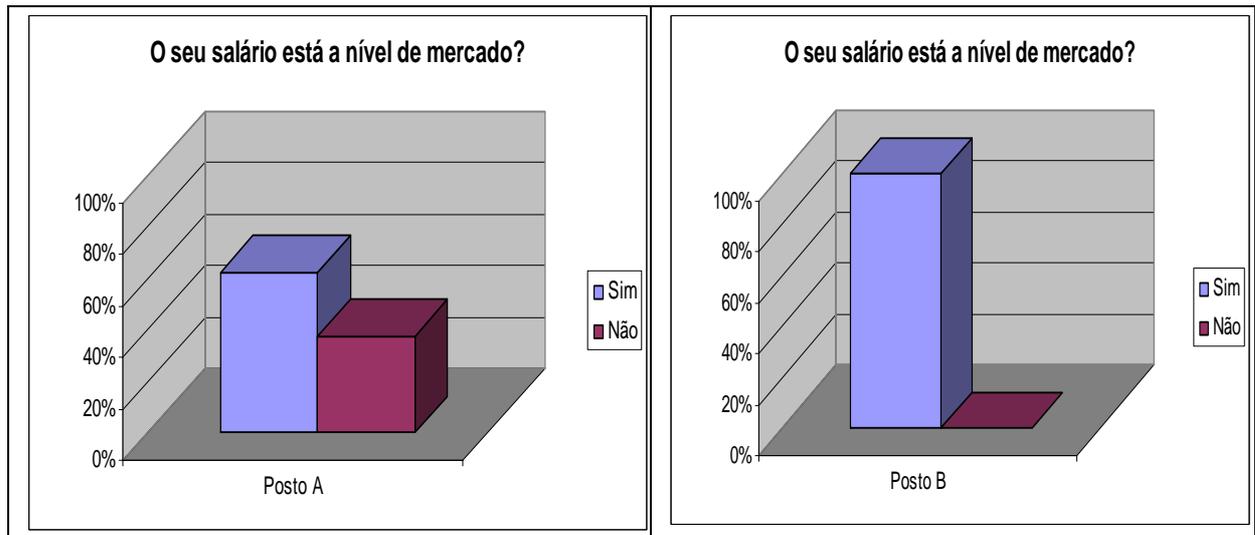


Figura 4.2 – Compatibilidade do salário com o mercado de trabalho

Ambas as empresas não oferecem nenhum tipo de benefício (Figura 4.3)

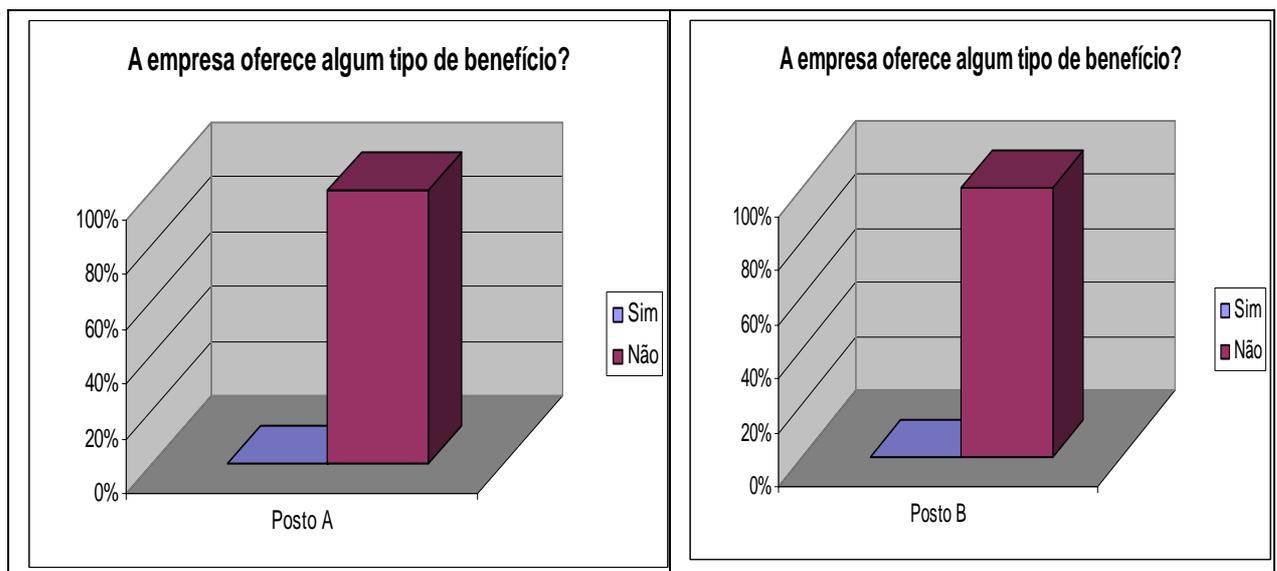


Figura 4.3 – Benefícios oferecidos pela empresa

O sucesso de união dentro de um grupo de trabalho é composto por vários tipos de ações, uma delas, é comemorar o aniversário dos funcionários. Nesse sentido destaca-se que ambos os postos (A e B) permitem que sejam celebrados os aniversários de seus funcionários. (Figura 4.4)

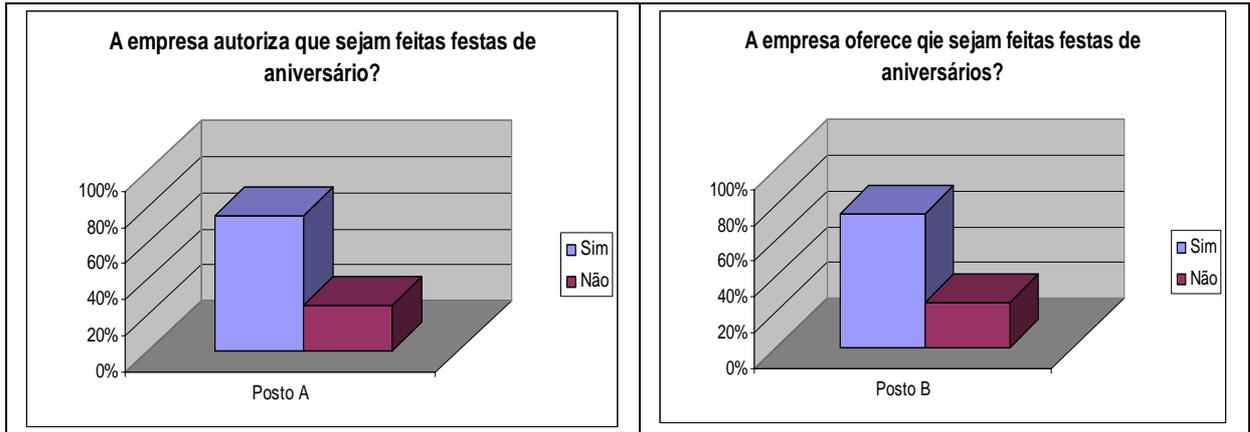


Figura 4.4 – Autorização de festas de aniversário dentro das empresas

Nas teorias das relações humanas são observados os relacionamento dos funcionários e gerentes de um modo geral.

Nesse contexto, o relacionamento entre os funcionários do posto A está equilibrado entre ótimo e bom, observado na figura 4.5, restando à opção péssima a minoria, entretanto no posto B percebe-se um acentuado positivo no relacionamento, onde uma pequena minoria não se relaciona bem.

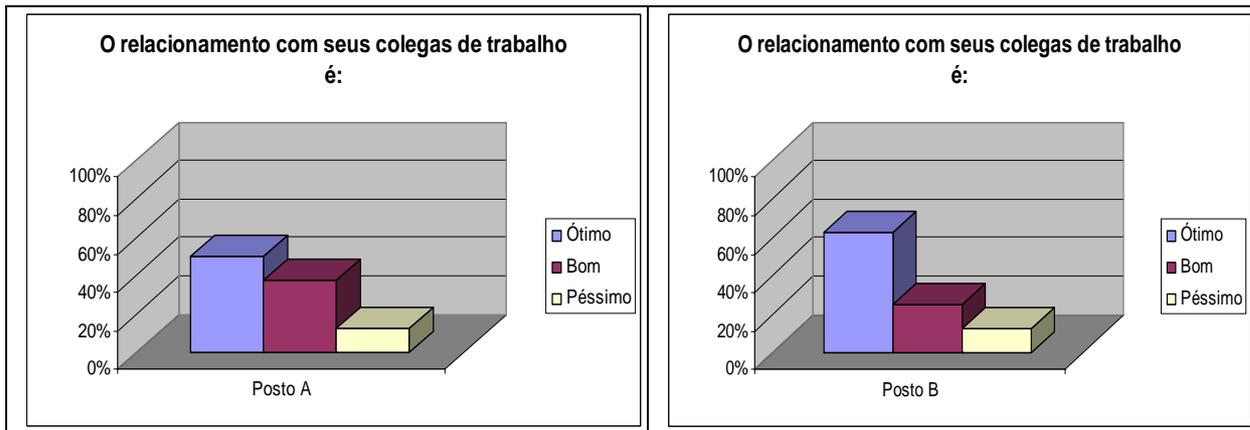


Figura 4.5 – Relacionamento entre funcionários da empresa

Quando se trata de diálogo entre funcionário durante a jornada de trabalho, observa-se uma alta flexibilidade no posto B. No posto A, a gerência não permite conversa entre eles alegando a não funcionalidade das suas ações. (Figura 4.6)

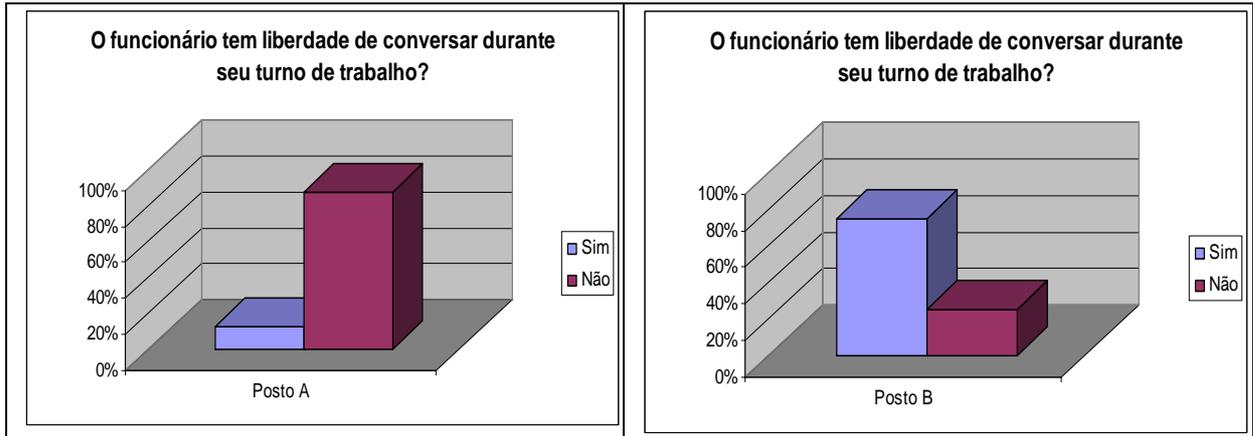


Figura 4.6 – Liberdade para conversar durante a jornada de trabalho

Nos dias atuais um fator importante é a socialização do funcionário, uma ação necessária para aumentar sua auto-estima, autoconhecimento e valorização. Ambas as empresas realizam ações semestrais para trabalhar a socialização dos seus empregados. (Figura 4.7)

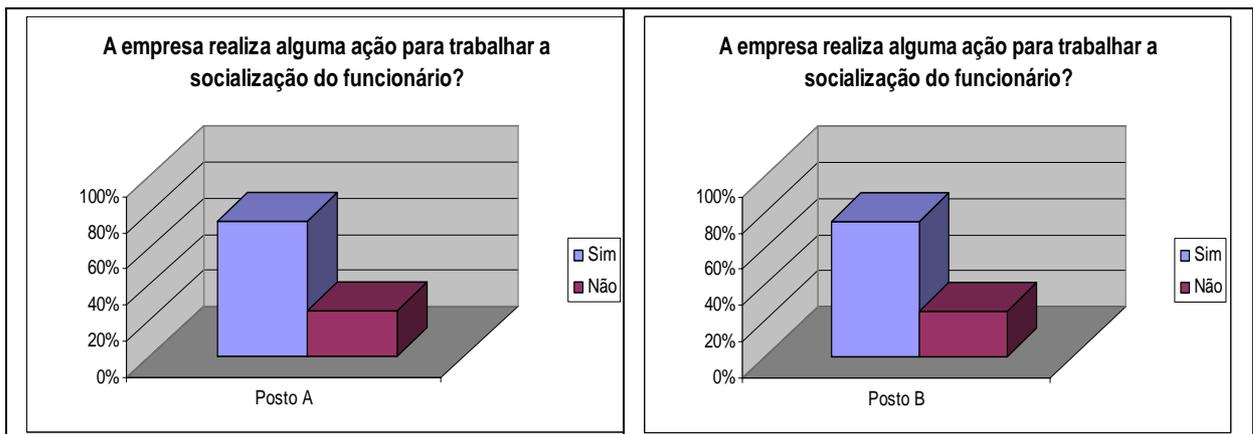


Figura 4.7 – Socialização do funcionário dentro da empresa

A socialização entre os empregados já não é destacada no posto A. Os funcionários são acomodados no sentido de ter iniciativa, ficam no aguardo de uma determinação da gerência. Enquanto no posto B, a situação é praticamente ao contrário, quase 80% do quadro desenvolvem entre si ações de socialização. (Figura 4.8).

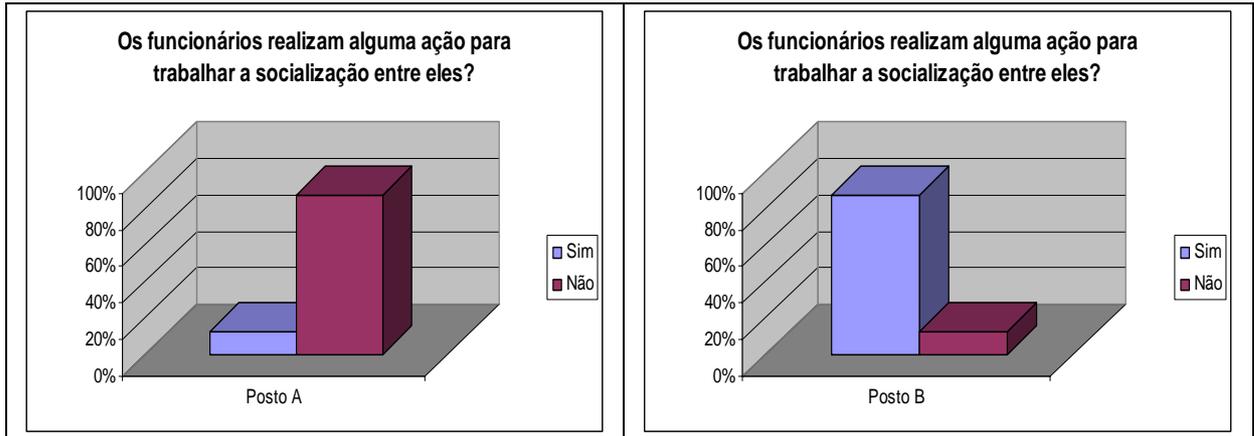


Figura 4.8 – Ações de socialização desenvolvida pelos funcionários

Na figura 4.9 é observado que ambas as empresas permitem a participação dos funcionários na tomadas de decisões, entretanto no posto B esta participação é de 78%, no posto A apenas 58%.

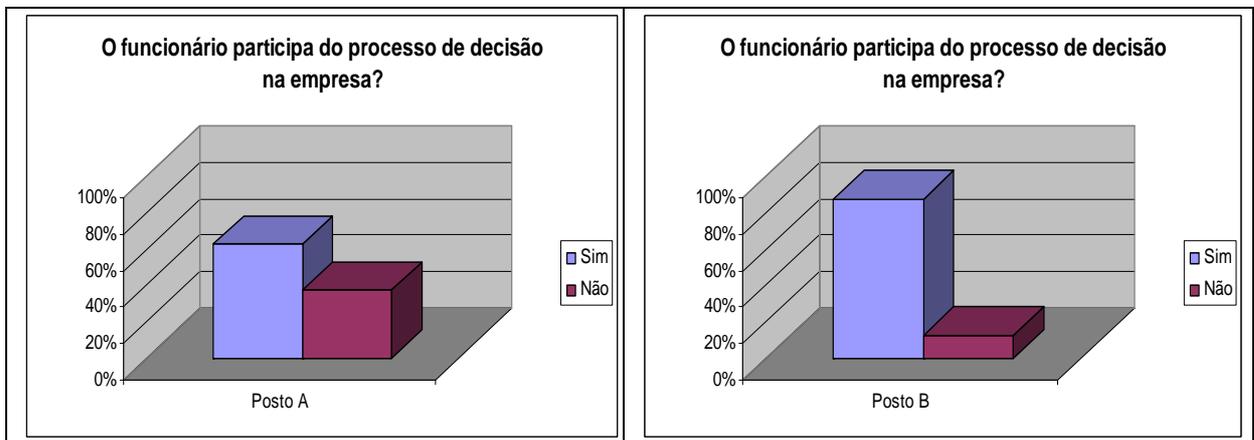


Figura 4.9 – Participação dos funcionários nas decisões da empresas

Outro item que merece destaque dentro das empresas são as ações repetitivas que os funcionários realizam, alguns por não ter conhecimento em outras áreas, outros por ordens superiores. (Figura 4.10)

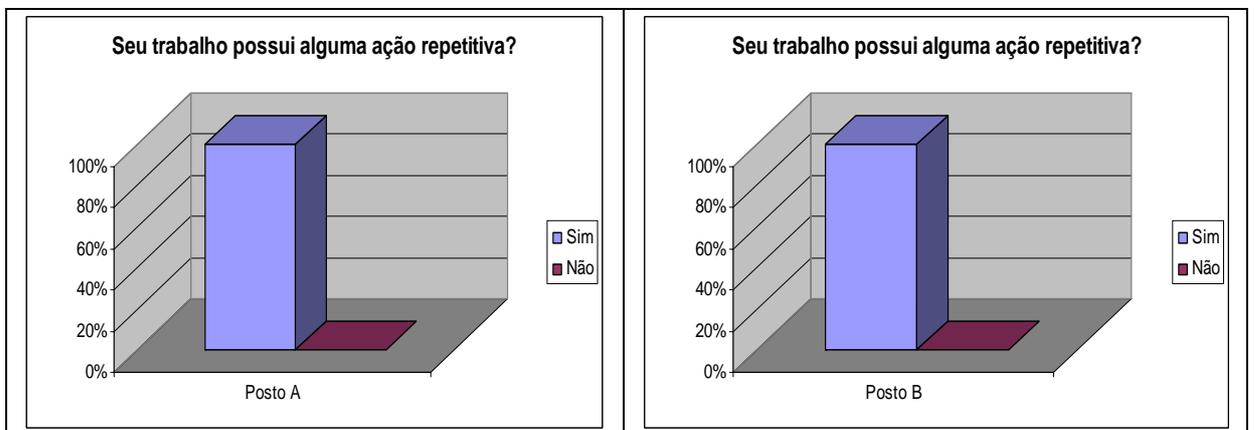


Figura 4.10 – Tipo de ações durante a jornada de trabalho

Garantir um bom funcionamento na empresa é necessário determinar tempo para as ações desenvolvidas no dia a dia. A figura 4.11 chama a atenção que ambos os postos possuem suas tarefas controladas em intervalos de tempo. No posto B, estas atividades possuem um controle com mais rigor, 83%.

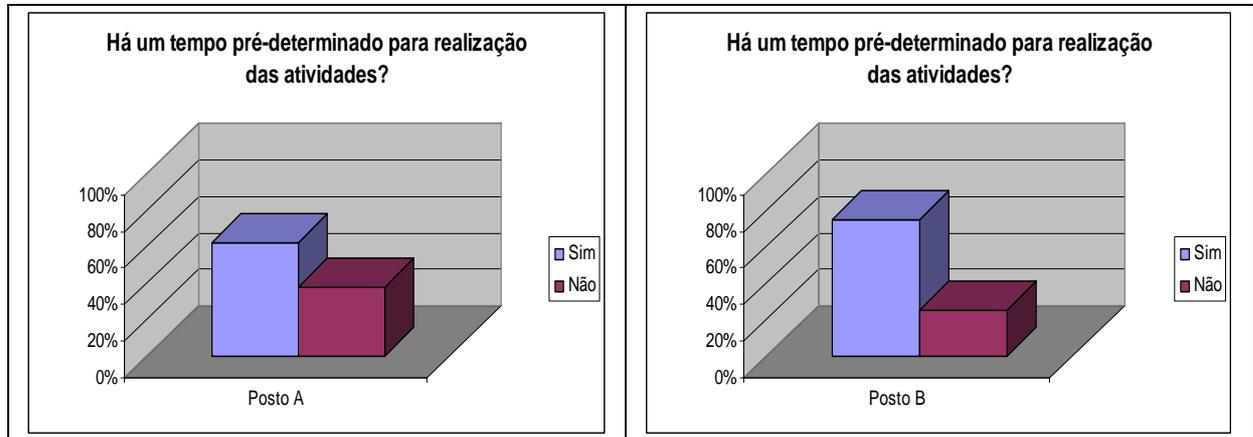


Figura 4.11 – Determinação do tempo para realizar as atividades

Da mesma maneira que existe um tempo para executar as atividades, é necessário que essas ações sejam padronizadas (Figura 4.12). Quando se trata de atendimento ao cliente. No posto B observa-se uma padronização maior do que o posto A.

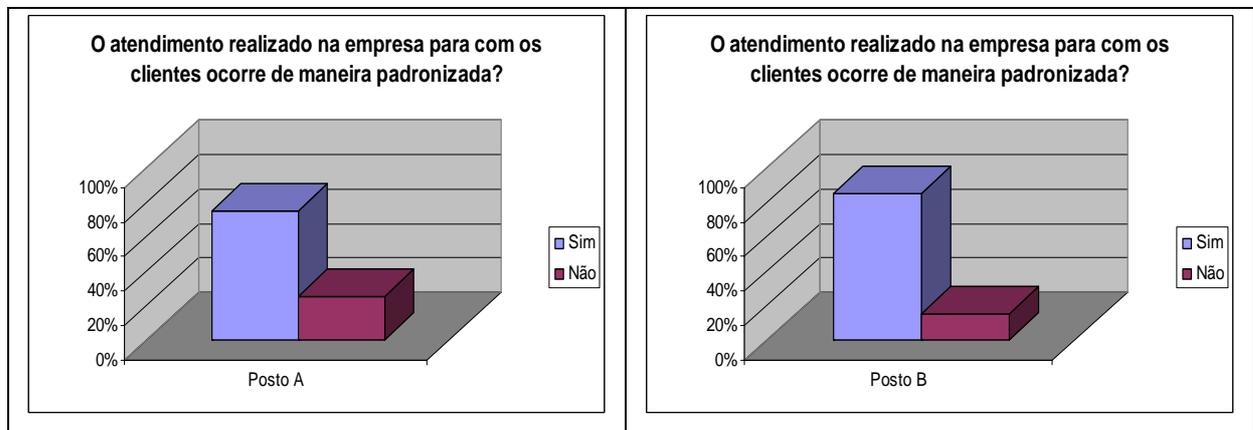


Figura 4.12 – Padronização no atendimento ao cliente

Um dos pontos que merecem ser destacado é que os funcionários dos postos de gasolina A e B desconhecem os departamentos da empresa, como também o que é desenvolvido em cada setor. (Figura 4.13)

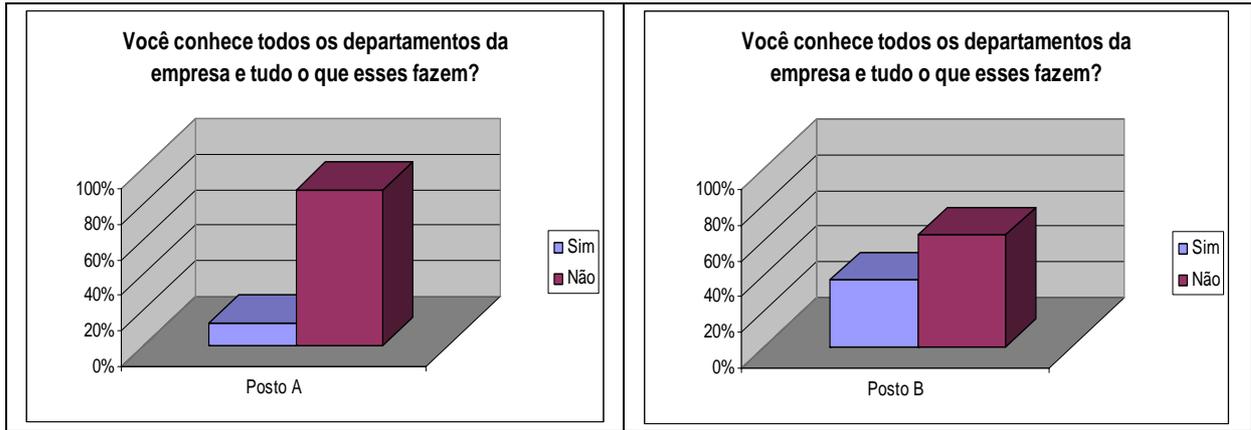


Figura 4.13 – O ambiente de trabalho dos funcionários

O fato de não conhecer todos os setores da empresa não caracteriza o desconhecimento do seu superior. No posto B (Figura 4.14), entretanto ainda existem funcionários (16%) que desconhecem o seu superior.

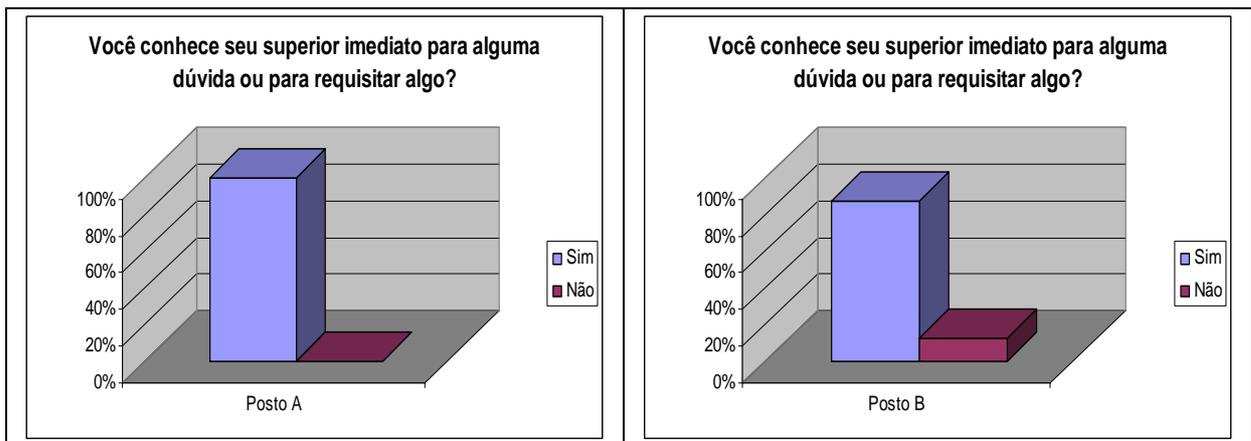


Figura 4.14 – Interação entre gerência e funcionário.

CONCLUSÃO

De acordo com o objetivo proposto da pesquisa, aplicar questionários referentes às teorias da motivação, relações humanas e administração clássica, vários pontos foram destacados para uma melhor reflexão tanto na área gerencial, como para os funcionários. Podemos destacar que para ter êxito numa gestão é necessário:

- Acreditar no ser humano e em seu potencial;
- Os objetivos do funcionário e gerente devem caminhar na mesma direção, não podendo esquecer que ambos buscam a produtividade, a satisfação e a motivação no trabalho;
- Estimular os liderados a darem o melhor, conseqüentemente alcançará os padrões mínimos de desempenho exigidos pela empresa;
- Gostar de ajudar os funcionários da empresa a se desenvolverem;
- Adotar condutas que mantenham um vínculo construído como: respeito, apoio e orientação.

AGRADECIMENTOS

- Ao grupo de projeto integrador I, do curso de administração e ciência da computação da Universidade Federal de Alagoas, Campus Arapiraca.
- Ao grupo de pesquisa do CNPq denominado Sistemas Integrados à Gestão, Sustentabilidade e Processos Estatísticos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, C. R., NOHARA, J. J.** Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, Trabalho de estágio, MBA, dissertações, teses. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERGAMINI, C. W.** *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. São Paulo. Editora Atlas. 2006.
- DUBRIN, A.J.** *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2003.
- LEVY-LEBOYER, C.** *Psychologie des Organisations*. Paris. Press Universitaires de France. 1974.
- SCHUTZ, C.** *The interpersonal underworld science e behavior books*. USA. 1966.
- SCHERMERHORN ET ALL.** *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre. Bookman. 1999.
- SPECTOR, P. E.** *Psicologia nas Organizações*. São Paulo. Editora Saraiva. 2002.
- VERGARA, S. C.** *Projetos de pesquisa em administração*. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO**Questionário sobre a Teoria da Motivação**

- 1ª) Na organização os equipamentos que você utiliza estão em bom estado?
 sim não
- 2ª) Seu salário está a nível de mercado?
 sim não
- 3ª) Você recebe o seu salário em dia?
 sim não
- 4ª) A empresa oferece algum benefício como plano de saúde, auxílio creche ou transporte?
 sim não
- 5ª) A empresa autoriza festa de aniversário?
 sim não
- 6ª) Na empresa existe plano de carreira?
 sim não

Questionário sobre a Teoria das Relações Humanas

- 1ª) Os funcionários resolvem alguns conflitos ou pendências através de reuniões?
 sim não
- 2ª) O relacionamento com seus colegas de trabalho é:
 ótimo bom péssimo
- 3ª) O relacionamento com a diretoria da empresa é:
 ótimo bom péssimo
- 4ª) O funcionário tem liberdade de conversar com seu colega durante o trabalho?
 sim não
- 5ª) A empresa realiza alguma ação para trabalhar a socialização do funcionário?
 sim não
- 6ª) Os funcionários realizam alguma ação para trabalhar a socialização entre si?
 sim não
- 7ª) O funcionário participa do processo de decisão da empresa?
 sim não

Questionário sobre a Teoria de Administração Clássica

1ª) Seu trabalho possui alguma ação repetitiva?

sim não

2ª) As ações diárias são feitas de acordo com o desejo de cada um?

sim não

3ª) Há um tempo pré- determinado para as ações no trabalho?

sim não

4ª) O atendimento realizado na empresa para com os clientes ocorrem de maneira padronizada?

sim não

5ª) As decisões são tomadas por todos os funcionários em conjunto com a direção?

sim não

6ª) Você conhece seu superior imediato para alguma dúvida ou para requisitar algo?

sim não

7ª) Você conhece todos os departamentos da empresa e suas ações envolvidas?

sim não

8ª) As atividades dentro da empresa são distribuídas de maneiras uniformes?

sim não