



FACULDADE AMADEUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ANDRÉ DOS SANTOS

OS IMPACTOS MOTIVACIONAIS NA
CONCESSIONÁRIA SAY VEÍCULOS LTDA

ARACAJU

2008

ANDRÉ DOS SANTOS

**OS IMPACTOS MOTIVACIONAIS NA
CONCESSIONÁRIA SAY VEÍCULOS LTDA**

Artigo acadêmico apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas da Faculdade Amadeus, sob a orientação do Profº Eduardo Jorge Novais Shoucair.

ARACAJU

2008

RESUMO

André dos Santos¹

A motivação no ambiente de trabalho, vem nos dias atuais, sendo considerada como uma ferramenta a qual diversas organizações possuem nas suas culturas organizacionais, como um pilar preponderante nas suas conquistas, onde os grandes gurus da gestão participativa e democrática dos tempos modernos pautam em trabalhar inesgotavelmente. O desempenho humano considera o seu papel imprescindível para alcançar de forma contínua seus resultados, mostrando a sua capacidade de transformar, junto às pessoas envolvidas, situações desafiantes, consolidando seus objetivos. O presente trabalho objetiva verificar e analisar os incentivos salariais e as políticas de remuneração determinadas pela consultoria, bem como suas vantagens e desvantagens. A problemática do referido artigo consiste em identificar estratégias para a satisfação e para a busca do desempenho humano, considerado o grau de motivação existente. Conclui-se que a gestão desenvolvida busca, na sua essência, a conquista de resultados, voltando suas estratégias e ações para melhorar a lucratividade e a rentabilidade operacional, pouco investindo no seu capital humano.

Palavras-chaves: Motivação, Remuneração, Desempenho Humano, Lucratividade, Desenvolvimento.

¹Graduando do Curso de Administração da Faculdade Amadeus. E-mail: andre@discarveiculos.com.br

ABSTRACT

The motivation in the work environment comes, in the current, days being considered as a tool in which many organizations have in their organizational culture as a preponderant pillar in their conquests, where big gurus of the participative and democratic management of the modern times take a look in working inexhaustibly. The human performance considers its paper essential to reach, in a continuous form, its results, showing its capacity to transform, together with the involved people, challenging situations, consolidating its objectives. The present work objectives to verify and to analyze the wage incentives and the politics of remuneration determined by the consolatory, as well as its advantages and disadvantages. The problematic of the related article consists of identifying strategies for the satisfaction and search of the human performance, considering the degree of existing motivation. We conclude that the developed management look for, in its essence, the conquer of results, aiming its strategies and actions to getting better the profitability and operational rentable, with a few little investment of its human capital.

Keywords: Motivation, Remuneration, Human Performance, Profitability, Development.

1 INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho vem caracterizando-se como um fator que associa ao colaborador dos dias atuais ganhos excelentes na sua carreira, desde a sua realização profissional, promovendo a satisfação pessoal e ascendente consolidação com reconhecimento pelos legados deixados, como também através da difusão e estímulo substancialmente ganhos, valorizando este quesito como diferencial nas conquistas, em um contexto geral.

Porém, pesquisas realizadas por estudiosos, diagnosticaram que pessoas consideradas infelizes com suas próprias vidas são, em sua maioria, apegadas a bens materiais, mostrando assim que existe algo implícito nos pilares da motivação, que é movido consideravelmente por algo que envolve sentimentos e emoções.

Alguns teóricos definem algumas variáveis da motivação como inibidores da qualidade e da produtividade, tais como o clima organizacional e a gestão centralizada, que de certa forma sustenta o desempenho em curto prazo e aniquila o planejamento a longo prazo, construindo o medo nas pessoas e demolindo as equipes de trabalho, tornando as pessoas urtigantes.

Sabemos que a sociedade é capitalista, mas por trás do colaborador produtivo existe um ser humano que trabalha para atender as suas necessidades, traçando como enfoque fatores como: identidade com atividade exercida, ascendência profissional e reconhecimento pelo trabalho, adicionado de benefícios e recompensas sociais.

2 OS IMPACTOS MOTIVACIONAIS DE UMA CONCESSIONÁRIA EM DECORRÊNCIA DA CONTRATAÇÃO DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS: o caso da Say Veículos Ltda.

Muito se tem estudado sobre a motivação das pessoas, porém, uma boa análise do grau de satisfação de uma empresa com relação ao conteúdo e o tipo de trabalho a desenvolver pode trazer recursos que possibilitam a elevação do nível de motivação, transformando e melhorando a produtividade e qualidade dos serviços prestados, promovendo ganhos aos funcionários e a organização.

A questão da variedade na tarefa é ampliada para o conceito de multifuncionalidade. O mercado de trabalho moderno está exigindo profissionais com várias habilidades, que são chamados também de multiespecialistas: profissionais que possuem uma ou mais formações específicas, mas que apresentam também noções genéricas sobre outros assuntos, condição indispensável em tempos de estruturas enxutas, pois o importante não é ser 1.000% melhor em uma coisa, e sim ser 1% melhor em 1.000 coisas (Carlzon, 2001).

A versatilidade das pessoas, como também a necessidade de ser polivalente, implica em fatores primordiais para a ascendência de qualquer profissional do mundo contemporâneo. É essencial ressaltar que, além deste fator, a empresa precisa de uma gestão com foco motivacional e recompensa equitativa sua mão-de-obra, transcendendo em cada ser o espírito motivador, criando assim um clima organizacional sadio e um ambiente de trabalho integrado na busca dos objetivos almejados, fator fundamental para o despertar da motivação nas pessoas.

Segundo (Tom Coelho, 2008), existem empresas lucrativas que definham, devido à incompatibilidade das pessoas. Sendo assim, é preciso compreender que, para uma empresa alcançar êxito, é preciso haver a praticidade e o foco de pessoas motivadas pela realização, onde a auto-realização proporciona, no íntimo de cada pessoa, um sentimento singular, e este desperta o interesse que os leva a capacitar-se e a produzir tudo o que se espera. A este “acordar” do ser humano, torna-se necessário que a organização seja focada em uma prática consistente, voltada a atender o funcionário na sua totalidade motivacional.

As empresas percebem que motivar seus funcionários é essencial à produtividade, e o fato de posicionar o profissional habilitado à função em seu lugar correto é fator que proporciona prazer no que faz, pois poderão exercer suas habilidades com plenitude (Coelho, 2008).

Em um processo de agregar funções e tarefas, existem dois fatores conhecidos: aptidão e capacidade, que de certa forma precisam ser trabalhadas no sentido de que o funcionário esteja satisfeito no desempenhar de suas tarefas diárias, pois se conclui que indivíduos que não produzem o seu melhor têm como obstáculo motivacional a ausência de identidade com a função à qual foi atribuído.

Incentivar os colaboradores à auto-capacitação, através de uma gestão de pessoas voltada a promover e valorizar os mesmos, é extremamente importante. Ressalva-se que é correto identificar aqueles interessados, ainda que atitudes desta natureza sofram críticas de alguns, o que é algo inevitável, pois o ser humano por si mesmo gosta de criticar (Navarro, 2008).

A crítica é algo inevitável, seja a construtiva ou destrutiva. Analisar e absorver as mudanças ocorridas nas diretrizes e estratégias de uma organização depende, primeiro, do motivo pelo qual a alta direção realiza as mudanças, e qual a percepção dos gestores e funcionários dentro desta nova realidade, como os mesmos podem contribuir motivados por algo em troca, e o que precisa melhorar de forma geral. A uma gestão voltada a atingir resultados, valorizar pessoas e motivá-las é imprescindível na conquista dos mesmos, bem como a capacitação das pessoas para atender os requisitos impostos pelas mudanças.

A motivação nasce em cada um através das necessidades pessoais. Fatores como ambiente de trabalho, autonomia, segurança, e ascensão profissional são essenciais. Todos esses fatores são vistos com bons olhos e, em algumas situações, possui uma valorização intrínseca que é impagável.

Podendo ser explicado através da Psicologia, uma vez que trabalhando a composição do ser humano desde o seu surgimento até a maturidade, verifica-se certa complexidade existencial do mesmo. Assim, o fator intrínseco precisa ser despertado diariamente, onde a automotivação é algo salutar a qualquer ser humano, pois quando as organizações não a usam, o sentimento é vazio (Richard, 2002).

O processo motivacional está ligado, em primeiro lugar, ao nosso sistema genético. As pessoas são extremamente fáceis de desmotivar. Entre os itens que motivam as pessoas apenas um deles se mostrou capaz de tornar-se permanente: a obtenção de resultados, ou seja, quando sente satisfação e felicidade no que buscam, é a força propulsora que os motivam em um ritmo promissor, pois segundo Romão (2005), pessoas capacitadas e competentes transformam seus esforços em resultados positivos.

Gerir diretrizes voltadas a treinar e a desenvolver os departamentos envolvidos de uma organização, demonstrando o grau de importância das pessoas nos processos, onde a alta

direção obterá o ápice da conquista motivacional, melhora a auto-estima, o entusiasmo e a satisfação dos colaboradores em pertencer a empresa.

O ser humano precisa, dentro das suas capacidades, estar sempre buscando evoluir, afinal de contas o status sócio-econômico dentro de um universo voltado a várias dinâmicas globais vem absorvendo processos mutáveis no âmbito de manter-se e sobreviver no mercado de trabalho.

Viver automotivado no ambiente de trabalho e fazer desta motivação um aprendizado de vida é, sem dúvida, uma das grandes vantagens competitivas de que um profissional precisa, pois as organizações vêm, a cada dia que passa, buscando resultados cada vez mais satisfatórios, e aos que nela trabalham só resta atingir estes resultados para se manter no emprego e no mercado, pois somente os que se destacam sobrevivem na competição global.

A conquista de resultados satisfatórios pelas empresas no cenário atual, em virtude de fatores como ganhos de mercados, imagem institucional, novos clientes potenciais e consolidação do seu produto ou serviço, vem sendo o cerne da administração contemporânea. A prática existente na empresa estudada é vista em outras também, pois o capitalismo é selvagem. Porém, existem aquelas que sabem trabalhar o capital humano, até porque o dinheiro fala mais alto. Assim se entende que o homem é ferramenta preponderante a este modelo de gestão, cabendo a ele preparar-se em todos os aspectos.

Se as organizações, no contexto global querem resultados, e o caminho para alcançar estes tem como personagens principais profissionais competentes, os mesmos precisam, além de qualificação, um poder de residência de alto nível, e uma equipe automotivada, aonde uma série de fatores, juntos, chegarão a vencer os desafios existentes.

Segundo (Romão, 2005) tornar uma empresa humanizada e lucrativa é possuir uma gestão organizacional que garanta a participação com idéias e sugestões de todos os colaboradores e clientes, e não só da gerência, visando atacar as causas e não permitindo efeito algum.

As organizações, na tentativa de melhorar sua performance nos lucros, arriscam-se em vários âmbitos, e as mudanças, tanto na área hierárquica como operacional, é uma realidade. Atitudes desta natureza precisam ser repensadas, pois a estratégia de mudar amenizando os impactos nas pessoas, garantindo itens como segurança, benefícios e estabilidade, emitem energias motivacionais às pessoas. Portanto se faz necessário que, ao promover novas diretrizes e estratégias na busca da lucratividade, promova-se também a auto-estima nas pessoas, pois o capital humano incentivado é de grande valor.

Outra questão voltada às mudanças é a política de retenção e de promoção de pessoas. Este tipo de prática é vista como incentivadora e recompensadora, além de mostrar a todos os colaboradores que a empresa oferece oportunidades a todos, postura esta que valoriza a cultura da organização e melhora o clima organizacional, pois a busca de talentos fora da empresa é algo complexo, entendendo-se que o recrutamento interno melhora a motivação dos funcionários em geral.

Segundo Albuquerque e Oliveira (2001) o sistema de gestão baseado no cargo tem sofrido muitas críticas, já que foi concebido em um mercado com baixa variabilidade de produtos e de ganhos de escala, e que se caracterizam por exibir mão-de-obra abundante com baixa exigência de qualificação, atividade de produção rotineira e estruturada.

A este pensamento citado, entende-se que o cargo precisa ser algo carente de cuidados minuciosos, pois a aptidão de quem ocupa sua capacidade e desenvolvimento interpessoal, dentro de um departamento de vendas, especificamente, tem no seu núcleo uma característica principal no êxito do profissional: o dinamismo.

Segundo Vieira (2007), motivação é um diferencial competitivo para quem pretende chegar e permanecer no cume da montanha, dentro das perspectivas de mercado de trabalho, onde o atual cenário demonstra a extinção do emprego e a incisiva ascensão do trabalho. É necessária a qualificação, porém o indivíduo tem que estar agregado à motivação, e manter esta chama acesa dentro de cada profissional é essencial, principalmente no setor de vendas, buscando de forma ininterrupta, independente de qualquer motivo, o autoconhecimento, pois o seu valor é impagável, entendendo que este não pode ser retirado de quem o possui. O aprendizado objetiva completar a performance do indivíduo.

A motivação é um processo orgânico dentro da empresa. Uma empresa é um ser vivo, assim como os que nela atuam (Romão, 2007). Logo, do mesmo jeito que as pessoas nascem, crescem, reproduzem e morrem, semelhança existe com uma organização, que surge de uma idéia empreendedora, onde desperta o desejo de consolidar, proporcionando crescimento através dos resultados e ganhos de mercado. Porém, um dos alicerces são as pessoas, que de forma indireta e direta vendem sua marca. Assim sendo, a consolidação do empreendimento está atrelada a sua área de vendas e à prestação de serviços, afinal de contas produto é serviço e vice-versa.

Segundo (Romão, 2004), em termos de metas é necessário avaliar a equipe e fornecer a ela metas possíveis de serem alcançadas e, após o resultado, traçar estratégias para as novas metas, não estipulando aquelas que somente alguns podem atingir, sendo preciso, para isso, estarem as pessoas motivadas.

Assim, todo gerente deve repensar seu papel no processo de motivar e incentivar pessoas. A nova visão tem de inspirar pessoas pelas idéias e pelo exemplo. Idéias têm que ser seguidas. A palavra convence, mas o exemplo arrasta.

É altamente desconfortável, e de certa forma inoperante, vivenciarmos situações em que gestores cobram o melhor, mas não executam este melhor. É de fundamental importância envolver-se em idéias e em sugestões, deixar seus subordinados à vontade para interagir, realizar seus atos de forma transparente e liderar de forma democrática. Como vimos, a motivação é orgânica e pessoal, e manter-se em elevados níveis é, sem dúvida, o ápice da conquista.

Demonstrar exemplos, tanto profissionais como pessoais, vem caracterizando uma sintonia voltada a uma ambigüidade de sentimentos, que seguidos de estratégias vêm criar um clima organizacional motivado e coeso por parte das pessoas, integrando um feedback em alto nível. Na empresa em análise, observam-se atitudes que dificultam esta sintonia. A consultoria exige os resultados, baseada em relatórios, porém as idéias sugeridas como contratação de mais vendedores, redução de estoque e redução de incentivos, vêm causando uma baixa-estima até certo ponto.

A motivação, segundo a Psicologia, é uma espécie de energia ou tensão que movimenta os órgãos humanos. Assim, entende-se que as pessoas movem-se para atender necessidades, voltando seus esforços e ânimos baseada nas suas metas pessoais (Fiorelli, 2003).

Este comportamento é fator preponderante para que o indivíduo atinja objetivos, sejam esses de naturezas distintas. O processo comportamental é um momento relevante. A direção que esta situação irá tomar precisa de influências e de estímulos. A satisfação, a auto-realização e o prazer em consolidar suas conquistas, movimentam toda uma simbiose de pluralidade que precisa existir. Empresa X pessoas busca resultados. A organização necessita sobreviver e, para que isto aconteça, precisa competir. Caso esteja à procura de manter-se num mercado global e altamente disputado, tem que produzir algo, assim como seus produtos ou serviços têm que ter qualidade.

Na reunião destes principais fatores que foram citados, um bom pacote de serviços precisa ser prestado, pois se observa que a questão atendimento é fundamental na consecução destes itens, que dependem muito das pessoas que fazem parte de uma empresa, onde o fator motivação precisa estar altamente elevado. Afinal, a motivação é um comportamento subjetivo das pessoas. O indivíduo motivado possui uma positividade que o

ajuda a atingir seus objetivos e os da empresa. Por outro lado, se o mesmo usar a motivação contra os objetivos organizacionais, ele direciona seu comportamento e esforço para isto.

Outro ponto de vista em questão é a respeito de como a empresa trata a motivação aos seus funcionários. Algumas acham que eles devem encontrar a motivação em si mesmos, pois a organização já disponibiliza recursos mais importantes, como capital investido, estratégias e etc.

É sob este ponto de vista que muitas organizações não compreendem que, sem serviço, não há produto 100%, ainda que os investimentos sejam feitos voltados a atingir resultados. Melhorar a qualidade do serviço prestado em seus produtos é essencial, principalmente nas grandes empresas, pois em outros casos os investimentos precisam ser direcionados à problemática existente, porque se entende que, em uma empresa de médio e pequeno porte, este investimento, às vezes, não possui o retorno esperado. Assim sendo, sugere-se uma pesquisa de clima organizacional.

Há gestores que pensam que a motivação é individual, não entendendo que este pensamento é um mito que se aboliu há tempos, pois o indivíduo só esgota seus esforços, tanto físico, mental, emocional, se estiver 100% motivado e, para que isto aconteça, precisa saber o motivo do empenho a ser desenvolvido, crescimento da empresa, eliminar concorrente, participação no lucro operacional, enfim, identificar qual seu papel e suas perspectivas dentro deste contexto. Daí em diante, um processo de aceitação, acomodação e assimilação é trabalhado em cada funcionário, afinal a forma de pensar de forma coesa direciona os ganhos globais.

3 VALORIZAÇÃO FUNCIONAL

Outra questão que as organizações precisam cuidar é a valorização de funcionários mais antigos, pois sob o ponto de vista motivacional possui ganhos significativos. É imaginável, em uma empresa nos dias atuais, onde a qualidade de vida no trabalho é de fundamental importância e onde fatores como estresses, atividades rotineiras e os impactos de mudanças nas diretrizes de uma organização afetam o corpo humano de uma pessoa, quando o bem-estar e a satisfação em pertencer a uma empresa possuem vários motivos. São poucos os casos de organizações atuais que possuem funcionários com um tempo de serviço prestado há mais de 20 anos.

Este tempo atingido possui uma relação de diversos valores, onde a organização está satisfeita, assim como o funcionário satisfeito e motivado a fazer parte da organização, pois não é só o dinheiro quem satisfaz, mas outras recompensas motivadoras. A organização precisa possuir uma gestão de recursos humanos que vise isto como fator incentivador aos recém-contratados, atingindo assim um elevado nível de satisfação em integrar-se à empresa, pois outros ganhos a ambas as partes são vistos como: estabilidade de funcionários, custos dimensionais e, em alguns casos, por funcionários a outros prejuízos.

Segundo Chiavenato (2004), não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isto é necessário, mas insuficiente, pois é preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

Vivemos a era da qualidade e não da quantidade. As empresas buscam o melhor a todo o momento, pois os níveis de satisfação são infinitos. Neste cenário verifica-se que o amanhã pertence a cada um, pois o funcionário com um novo emprego precisa fazer deste, ganhos em vários níveis organizacionais e pessoais, como, por exemplo, conquista de metas, ascensão profissional, segurança e estabilidade financeira e satisfação pessoal. Contudo, incentivos precisam ser oferecidos, proporcionalmente ao que se almeja.

Reduzir custos e melhorar a margem de lucratividade da empresa causa impactos nas pessoas. Aonde a organização em análise precisa atentar-se para esta questão: o lucro e a rentabilidade são quem mostram o perfil financeiro de uma empresa, porém o recurso humano mantém e ultrapassa este estágio das finanças, pois o mesmo é um bem valioso e mutável às circunstâncias desagradáveis, porque não é possível prevalecer-se da arma chamada emprego,

em virtude da sua extinção, que se consolida a cada momento (e a empresa explora esta arma).

Outra questão em análise é quanto ao modelo de gestão da mesma, onde se verificou que as reuniões são realizadas somente com os gerentes, ou seja, não existe abertura para que funcionários debatam com os mesmos e dêem idéias, pois a empresa possui no seu quadro de vendas de veículos vários estudantes da área de gestão, sendo que os mesmos poderiam até expor suas dificuldades e os anseios vivenciados no cotidiano. Contrariando, portanto, o conceito teórico da gestão participativa e democrática que vem sendo o cerne da administração bem sucedida.

É visível também a política de recrutamento, onde há falhas na identificação do perfil do profissional. A função adequada é notória, quando muitas vezes o cargo é inadequadamente preenchido por um funcionário que não possui a habilidade específica, como também as falhas existentes na integração dos funcionários recém-contratados, verificando-se a carência de um padrinho para orientar e acompanhar o funcionário nos primeiros dias de trabalho, ficando esta função, na maioria das vezes, para o colega mais próximo. Porém, a consultoria já realizou algumas mudanças que precisam ser aperfeiçoadas.

Buscar estratégias voltadas a melhorar seus lucros, baseando-se em relatórios, tomando decisões como contratação de profissionais de vendas sem conhecer o perfil adequado é custo, como também, reduzir estoque de veículos e, como consequência ter prejuízos logísticos, dificulta e onera toda a sua performance lucrativa. São diretrizes impostas pela mencionada organização que precisam ser analisadas, pois o que se comercializa é uma marca que já lidera o mercado há mais de 20 anos, e o que se espera desta é uma melhora contínua nos seus produtos e serviços.

Dentro do tema em estudo e correlacionando o mesmo com a organização em análise, pois se trata de uma empresa de médio porte, as principais causas que vêm contribuindo com a falta de motivação, ou talvez com a baixa motivação na atual situação, podem ser os objetivos e metas impostas; as condições de trabalho e o papel da consultoria, ou seja, como estas mudanças vêm impactando o desempenho humano. Vivemos o modelo participativo e democrático. A sociedade em si, nos dias atuais, vem realizando mudanças sociais significantes, sejam de ordem política ou não. É praticamente impossível praticar a gerência centralizada, pois a bilateralidade é fundamental às conquistas pessoais e organizacionais, onde tanto o empregado zela pela empresa vestindo a camisa, cumprindo horários, como a organização precisa valorizar o seu intelecto, promovendo cursos e palestras

com frequência, estimulando a capacitação e oferecendo benefícios sociais, que proporcionem alegria e prazer fora do ambiente de trabalho.

Havendo esta simbiose na relação pessoal X organização, o ambiente organizacional torna-se agradável, pois a valorização das pessoas melhora o clima organizacional. A empresa pesquisada possui, no seu atual quadro de funcionários, poucos com um tempo expressivo de serviço: em torno de 05 a 08, de um total de 100 funcionários, estão na empresa há mais de 10 anos, fator este que, até o momento, a consultoria não implicou, pois os mesmos buscam voltar suas diretrizes à lucratividade operacional e, na sua ótica estratégica, a estabilidade que o tempo proporciona não é levada em consideração.

É possível entender que a organização tem como produto a explorar uma marca reconhecida no mundo todo, pois se trata de uma montadora estabelecida aqui no Brasil, em que seu segmento no mercado nacional, cresce a passos largos, pois automóvel já se tornou sonho de consumo da maioria das pessoas de classe média, e a atual política econômica do governo facilita a realização do sonho de vários consumidores. Assim sendo, a empresa precisa estar pronta e alerta a todos os tipos de mudanças ocorridas, prestando um serviço de qualidade em todos os aspectos e trabalhando este serviço de forma contínua, afinal de contas os produtos automóveis são idênticos, as tecnologias são iguais. Porém, o que determina o diferencial é o serviço que é prestado.

Este diferencial encontra-se na mão-de-obra em todos os ângulos, desde o atendimento, a assistência técnica, o feedback, o pós-venda, o telemarketing, a logística e outros. Este diferencial está nas pessoas, como elas prestam estes serviços: entusiasmo, desempenho, auto-estima, enfim, componentes motivacionais que agregam a organização em estudo. Na relação objetivo X subjetivo, a marca pesquisada está consolidada e tem no veículo popular o carro mais vendido da categoria. Há mais de 15 anos, a fábrica trabalha na mídia de forma agressiva, os clientes já conhecem o produto, porém o serviço pode sofrer alteração, em decorrência da satisfação e do desempenho dos que fazem o front-office do produto.

Observa-se que um produto não fica no mercado há 15 anos por acaso, porém a sua composição se baseiam em outras vantagens, como custo benefício, valor de mercado, pouca desvalorização e outros existentes. Talvez seja por isso que a empresa não enfoque uma diretriz motivacional, porém outros valores precisam ser revistos como a relação trabalho-empresa, e não a marca, afinal o contato diário é entre concessionária (funcionários) e consumidor (clientes), e o grande resultado é satisfação de ambas as partes e, como consequência, fortalecimento da escuderia e consolidação de mercado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na gestão atual da empresa em estudo houve mudanças em varias diretrizes aonde diversos departamentos foram afetados, pois as mudanças exigidas causaram impactos significativos no comportamento dos funcionários.

Tabela 1. Existe contato da consultoria com os funcionários?

COLABORADORES		%
Sim	03	14%
Não	19	86%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Tabela 2. Como você avalia sua adaptação as mudanças ocorridas na empresa?

	Nº COLABORADORES	%
Ruim	02	9%
Regular	08	36%
Bom	10	46%
Ótimo	02	9%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Diante dos resultados tabulados nesta questão, descreve-se a situação onde, analisando o contato de consultoria com os funcionários, conclui-se que 86% dos entrevistados repudiam esta relação, e 14% aprovam tais números, demonstrando que há necessidade de uma aproximação, na qual possíveis sugestões poderão ser observadas, criando assim uma interação com os colaboradores e melhorando o clima organizacional.

Em seguida, verificou-se o que as mudanças ocorridas impactaram os funcionários, quando se diagnosticou o seguinte cenário: 9% consideram ruim, 36% acham regular, 46% avaliam como bom e apenas 9% acham ótimas as mudanças, ou seja, uma média preponderantemente intermediária.

Em seguida, levantou-se o que os funcionários achavam da consultoria.

Tabela 3. O que você acha da consultoria na empresa?

	Nº COLABORADORES	%
Ruim	06	27%
Regular	11	50%
Bom	03	14%
Ótimo	02	9%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Tabela 4. Diante da administração atual e considerando o seu crescimento profissional na empresa houve alguma melhoria?

	Nº COLABORADORES	%
Ruim	02	9%
Regular	08	36%
Bom	10	46%
Ótimo	02	9%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Relacionado ao que os funcionários achavam da consultoria, os resultados encontrados foram que 27% consideram ruim, 5% regular, 14% bom e 9% ótimo. Verifica-se uma média baixa nos níveis de aceitação, e nos aspectos das melhorias profissionais, os dados encontrados foram os seguintes: 32% acha que houve melhorias e 68% dos entrevistados consideram que não, ou seja, condizendo com uma coerência com as outras questões.

Em seguida, avaliaram-se as condições de trabalho, a remuneração salarial e as perspectivas atuais, com os seguintes índices:

Tabela 5. Como você considera as condições de trabalho oferecidas para a obtenção dos resultados?

	N° COLABORADORES	%
Ruim	02	9%
Regular	19	46%
Bom	09	40,5%
Ótimo	01	4,5%
TOTAL	22	100%

Fonte:

Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Com o resultado obtido, verificou-se que 9% consideram ruim, 46% regular, 40,5% bom e 4,5% ótimo, ou seja, diante do que é imposto e focado, não há um suporte necessário e adequado.

Tabela 6. Sua remuneração é satisfatória?

	N° COLABORADORES	%
Sim	15	68%
Não	07	32%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Tabela 7. Qual a sua perspectiva salarial na empresa?.

	N° COLABORADORES	%
Ruim	06	27%
Regular	13	59,5%
Bom	02	9%
Ótimo	01	4,5%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Diante destes dados, entende-se que a remuneração atende a maioria, pois apenas 32% acham que os salários não atendem suas expectativas, porém 68% estão satisfeitos. Já em termos de perspectivas salariais, os números encontrados foram 27% consideram ruim, 59,5% regular, 9% bom e 4,5% ótimo, ou seja, a maioria entende que melhorias salariais somente virão com a obtenção e otimização de resultados.

Tabela 8. A capacitação para o desenvolvimento profissional melhora sua motivação no trabalho?

	Nº COLABORADORES	%
Sim	18	81,5%
Não	04	18,5%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Tabela 9. Para os funcionários que atingem suas metas, existe valorização profissional?

	Nº COLABORADORES	%
Sim	06	27%
Não	16	73%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Nestes dois itens questionados, encontramos percentuais similares e bem próximos. A empresa poderia realizar uma junção e transformar em incentivos motivacionais. Na questão que cita a capacitação como forma de melhorar a motivação, 81,5% considera que sim e 18,5% acha que não. E quanto à política de valorização profissional, aos que atingem as metas, encontramos os seguintes percentuais: 27% acham que sim e 73% disseram que não, ou seja, a gestão os colaboradores é como mecanismos descartáveis.

Tabela 10. Das diretrizes implementadas, existe alguma voltada para capacitação e desenvolvimento profissional dos funcionários?

	Nº COLABORADORES	%
Sim	02	9%
Não	20	91%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Tabela 11. Você tem conhecimento da existência de alguma política valorização para funcionários mais antigos

	Nº COLABORADORES	%
Sim	03	14%
Não	19	86%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Tabela 12. Como você classifica o seu grau de motivação dentro da empresa no que se refere às metas estabelecidas?

	Nº COLABORADORES	%
Ruim	04	18,5%
Regular	11	50%
Bom	06	27%
ótimo	01	4,5%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Diante dos dados obtidos, verificou-se que, quanto à capacitação profissional, a gestão atual pouco investe, pois apenas 9% dos colaboradores acham que existem treinamentos e desenvolvimento profissional, enquanto 91% consideram que não. Na política de valorização, há funcionários mais antigos, onde há retenção de pessoas, podendo ser analisada como uma forma de reduzir custos. Diagnosticaram-se os seguintes índices: 14% acham que a empresa valoriza e 86% opinaram que é inexistente esta postura. Foram questionadas as relações das metas estabelecidas e a motivação no ambiente da empresa, onde

os números foram os seguintes: 18,5% consideram ruim, 50% regular, 27% bom e apenas 4,5% ótimo, ou seja, uma média negativa que precisa ser melhorada no aspecto da motivação.

Tabela 13. O salário pago pela empresa está compatível com suas funções desempenhadas?

	Nº COLABORADORES	%
Sim	15	68%
Não	07	32%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Tabela 14. Os gerentes transmitem motivação aos subordinados?

	Nº COLABORADORES	%
Sim	06	27%
Não	16	73%
TOTAL	22	100%

Fonte: Pesquisa de Campo. O autor, maio/2008.

Estas duas questões analisadas demonstram o papel dos gerentes no aspecto motivacional, pois os mesmos são os intermediários entre a direção e as áreas operacionais da empresa, e os resultados foram: 27% acham que os gerentes transmitem motivação e 73% acham que não, ou seja, deveriam melhorar através de palestras, vídeos, cursos e outras ferramentas. Outro item abordado foi a remuneração relacionada às funções desempenhadas, no qual os percentuais obtidos foram; 68% estão de acordo e 32% discordam da política salarial da empresa. Assim sendo, a maioria aprova os salários pagos, relacionados às funções desempenhadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso realizado na referida empresa apresentou aspectos que necessitam de diretrizes voltadas a trabalhar a questão do estreitamento nas relações de trabalho, visto que o planejamento é feito hierarquicamente no plano mais alto, onde as análises são realizadas sem uma integração de todos os envolvidos, impactando sentimentos nas pessoas de nível operacional, contradizendo os modelos de gestão bem sucedidos dos dias atuais.

Na busca por melhores lucros, existe uma inversão de valores onde é cobrado dos colaboradores resultados que independem do seu desempenho profissional. Os aspectos logísticos que possuem prazos longos dificultam o trabalho desenvolvido pela equipe de colaboradores.

Torna-se impossível atingir resultados e lucros sem trabalhar a auto-estima, o desempenho humano e a motivação das pessoas envolvidas no trabalho. As estratégias e diretrizes precisam estar focadas nas pessoas, considerando que uma gestão bem sucedida não sobrevive sem a contribuição dos seus funcionários. É possível atingir percentuais de motivação satisfatórios e transformar estes índices em diferencial competitivo, trabalhando as necessidades das pessoas envolvidas, oferecendo uma relação estreita entre níveis hierárquicos distintos. Deve-se melhorar a valorização dos funcionários em todos os aspectos, promover capacitação contínua, e estimular a autocapacitação, determinar metas e objetivos atingíveis, realizar pesquisa de clima organizacional e verificar como o elemento dinheiro contribui com a motivação no trabalho, ou seja, agrega um pacote de serviços na relação com o seu capital humano, mostrando o quanto ele é importante e vital para o ambiente organizacional, e a importância do seu papel na contribuição dos serviços prestados a sociedade.

Sugere-se que a gerência, junto com a direção, estabeleça uma relação de cooperação, onde as necessidades e as dificuldades existentes sejam colocadas em pauta, pois os colaboradores da referida empresa conhecem as eventuais necessidades dos clientes, o que o produto tem de ponto forte e de ponto fraco, como também se deve pensar que o mercado de veículos é dinâmico e altamente competitivo. Assim sendo, uma análise baseada somente em relatório é insuficiente no processo de tomada de decisão onde, conseqüentemente, os níveis operacionais poderão absorver estas decisões de forma subjetiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE e Oliveira. 2001. Artigo. www.portaldomarketing.com.br.

BOLSTAD, Richard. **Sobre a motivação de empregados**, 2002.

CARDOSO, Rene F. **Empregue-se como obter, manter ou aumentar a sua empregabilidade**. Ed. Edicta, 2002.

CARLZON. Jan. **Consultor empresarial**. Artigo. www.portaldomarketing.com.br.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teórica e prática**. 3 ed. São Paulo, 2003.

NAVARRO, Leila. **Talento para ser feliz**. São Paulo, Atlas, 2001.

ROBERTO, Vieira Ribeiro. **Motivação no trabalho**. 2007.

ZACCARELLI, Sergio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. Ed. Saraiva, 2002.

SITES DA INTERNET:

[www.tomcoelho.com.br/conheçasua base motivacional](http://www.tomcoelho.com.br/conheçasua%20base%20motivacional).

www.cesarromao.com.br/motivaçãocomodiferencialcompetitivo, 2005.

www.cesarromao.com.br/empresasocialmentehumanizada, 2005.

www.cesarromao.com.br/opapeldogerentenoprocessodemotivação, 2004.