

# **MOTIVAÇÃO COMO FATOR PREPONDERANTE NO DESTINO DAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NO RAMO METAL-MECÂNICO DA REGIÃO DOS CAMPOS GERAIS**

## **MOTIVATION AS A PREPONDERANT FACTOR IN THE FUTURE OF COMPANIES: A CASE STUDY IN THE METAL-MECHANIC AREA IN THE CAMPOS GERAIS REGION**

**Sérgio Escorsim<sup>1</sup>, João Luiz Kovaleski<sup>2</sup>, Antônio Carlos de Francisco<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Autor para contato: Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG, Departamento de Administração, Ponta Grossa, PR, Brasil; (42) 3220-3399, (42) 9972-0143; e-mail: escorsim@uol.com.br

<sup>2</sup> Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Ponta Grossa, PR

*Recebido para publicação em 10/09/2004*

*Aceito para publicação em 09/05/2005*

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é discutir sobre a motivação e o despreparo de dirigentes de empresas e como estes fatores influenciam na gestão. Analisam-se os casos de duas organizações familiares do ramo metal-mecânico e fatos envolvendo os donos das empresas. Enquanto uma atravessa grande crise financeira a outra, dissidente da primeira, é um sucesso empresarial. Os casos retratam os estilos de motivação, as conseqüências de uma boa e de uma má administração e a necessidade de mudanças na gestão.

Palavras-chave: estilos de gestão, motivação, resistência às mudanças

### **ABSTRACT**

This paper aims to discuss the motivation and disorganization of company managers and how these factors influence management. The cases of two familial organizations of the metal-mechanic sector are analyzed, as well as the facts that involve the owners of those companies. Whereas one goes through a financial crisis, the other, which derives from the former, is a entrepreneurial success. The cases reflect the motivation styles, the consequences of well and bad administration and the need for changes in management.

Key words: management styles, motivation, resistance to changes

## Introdução

Ao dirigente ou administrador de empresas, nos dias de hoje, é recomendável possuir uma série de características inerentes e indispensáveis a sua gestão, dentre elas: reciclar permanentemente seus conhecimentos, saber comunicar, ter capacidade de resolver conflitos e, acima de tudo, saber valorizar e motivar constantemente seus funcionários. A Administração é uma das mais complexas ciências que existem, porque trata com pessoas, e pessoas são seres extremamente complexos. Para administrar com eficiência, é necessário ter conhecimentos de relações humanas e das ciências do comportamento humano.

Este artigo é um estudo de casos descritivos, cujo objetivo é discutir sobre a motivação e o despreparo de dirigentes de empresas e como estes fatores influenciam na gestão. Descrevem-se os casos de duas organizações familiares do ramo metal-mecânico e fatos que envolvem os donos das empresas. Enquanto uma atravessa grande crise financeira, a outra, dissidente da primeira, é um sucesso empresarial. Os casos retratam os estilos administrativos, as conseqüências de uma boa e de uma má administração e a necessidade de mudanças na gestão.

### 1. Gestão

Para que um empreendimento tenha sucesso é necessário que seus gestores tenham conhecimento de Administração e Motivação. Um eficiente Sistema de Gestão requer capacidade de influenciar pessoas e trabalhar em equipe, conhecendo os aspectos básicos dos mecanismos que levam o indivíduo a agir de diferentes formas.

Segundo Chiavenato (1991, p. 1),

a moderna sociedade em que vivemos é constituída de organizações. Quase tudo de que o homem necessita – senão tudo – é feito e produzido em organizações. O homem moderno passa a maior parte do seu tempo e de sua vida dentro das organizações e estas são constituídas de recursos como pessoas, edifícios, máquinas e equipamentos, dinheiro etc. Geralmente falamos de organizações

sociais, pois sem pessoas elas simplesmente não funcionam.

Silva (1982, p.63) complementa o raciocínio de Chiavenato (1991) ao afirmar que

o administrador ou dirigente de empresas deve saber orientar e coordenar o trabalho de seus subordinados, indicando-lhes o que deve ser feito e também como fazê-lo. O trabalho de direção é um dos mais importantes, pois o sucesso ou fracasso de um empreendimento está na razão direta das pessoas que o conduzem. Quem desempenha o papel de dirigir uma empresa deve dar ordens ou instruções aos subordinados. As relações entre os que dirigem e os que executam as tarefas (ou serviços) envolvem outros meios de direção, tais como: a **motivação**, a comunicação, a coordenação e a liderança.

Assim, pode-se dizer que as “empresas constituem uma das mais complexas e multifacetadas invenções do homem. Sua complexidade e diversidade emergem na medida em que se visualizam as empresas de um modo global e abrangente.” (Chiavenato, 1982, p. 1)

#### 1.1. Motivação

A motivação é uma ferramenta que se reveste de grande importância no processo administrativo. Segundo Chiavenato (1982, p. 414), “para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”. Para Berelson e Steiner (1964 apud Chiavenato, 1982, p. 417), motivação é “um estado profundo que energiza, ativa, ou move... dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos.”

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada.”

Diante destas afirmativas observa-se que a motivação é o motivo para a ação e a partir daí o ser humano busca satisfazer suas necessidades.

Para Faria (1982, p. 101), o homem é um “animal permanentemente insatisfeito, lutando sempre para conseguir algo mais que julga imprescindível a sua satisfação. O impulso que leva o homem a lutar por algo é determinado por alguma necessidade real ou aparente, orientada basicamente por suas expectativas ou pelos seus desejos.” Uma necessidade satisfeita não é motivação para permanecer no mesmo nível, o homem tem necessidade de perspectivas, de novos desafios. As necessidades humanas são complexas e podem ser consideradas infinitas, pois sempre estará faltando alguma coisa. As pessoas procuram motivos para viver e dependem de um impulso, um estímulo-força orientado em determinado sentido, que seja capaz de satisfazer o desejo.

No processo produtivo, a motivação é uma ferramenta da mais relevante importância porque ela afeta sobremaneira o desempenho funcional e este é a mola propulsora da produção.

Silva (1982, p. 73) diz que

é ponto pacífico que o empregado não deve ser confundido com os equipamentos de produção de uma empresa. Ele é um ser humano e deve ser tratado como tal. Sua vida não se resume no que faz na empresa. Ele tem outros interesses que não devem ser ignorados pelos administradores. Cuidar desses interesses é, sem dúvida, criar motivações para o trabalhador desempenhar a contento suas obrigações.

Concluindo esta observação, verifica-se que só se pode motivar alguém a partir do momento que se conhece a pessoa a motivar e inseri-la no contexto do meio ambiente que cerca a organização como um todo, entre superiores e subordinados. Pessoas são seres complexos, têm desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade e intenção. Este conjunto de fatores está sempre dirigido para um alvo que varia de pessoa para pessoa mas, de forma intrínseca, o homem busca felicidade, que é obtida através da saúde, conforto, bem-estar, realização profissional, reconhecimento pelo trabalho, progresso, dentre outros.

O homem tem necessidade de realização, de aprovação social, de poder, de conhecimento, de habilidades, enfim de obter êxito, independente de sua classe social. Os administradores precisam conhecer

estes fatores inerentes do ser humano. O meio ambiente organizacional é constituído por diversos níveis hierárquicos e somente poderemos compreender as pessoas ali inseridas focando o contexto, as razões do comportamento humano e como motivá-las para serem mais produtivas e satisfeitas.

Segundo Chiavenato (1982, p. 418), “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades.”

Abraham Maslow, psicólogo, consultor norte-americano, estudioso do campo das motivações, criou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. Essa hierarquia de necessidades é representada e visualizada em uma pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas e no topo as mais elevadas. Diz Maslow que as necessidades vão se tornando mais sofisticadas à medida que mudamos de nível. Na hierarquia das necessidades, quer seja membro de uma tribo primitiva, de um grupo de pobres, de uma classe média ou de um grupo privilegiados de milionários, raras vezes estar-se-á inteiramente satisfeito com as coisas essenciais que já se possui. Continuamente, procura-se melhor qualidade e maior variedade, sempre em busca de maior satisfação na vida.



**Figura 1** - Pirâmide de Maslow – Hierarquia das Necessidades.

Para interpretar a **Pirâmide de Maslow**, ilustrar-se-á com uma história:

Imaginem um ser humano vivendo em extrema miséria, vamos chamá-lo de **homem-X (H.X)**. HX é uma pessoa humilde, não tem estudos, mora em péssimas

mas condições num casebre feito de madeira velha e coberto de lona nos arrabaldes da cidade. Para ganhar dinheiro ele cata papel nas lixeiras do centro da cidade. H.X se alimenta mal, é doente e vive mendigando para sobreviver. Nesta situação, ele se encaixa no **1º nível das necessidades fisiológicas de Maslow**.

Mas, H.X. é uma pessoa de boa índole, e tem contato com muita gente no centro da cidade, faz amizades, e uma pessoa em compaixão lhe dá as mãos, oferece emprego e abrigo nos fundos de sua empresa, incentiva-o e consegue uma vaga para ele estudar no 1º grau à noite, e ele num esforço gigantesco vai e consegue vencer esta fase. Passado este período, H.X, já sabendo ler, escrever e se comunicar, consegue melhorar no emprego e passa a ganhar mais. Com o tempo, ele melhora os ganhos fazendo serviços extras em finais de semana. Agora, com mais renda, sai do 1º nível das necessidades fisiológicas e passa para o **2º nível, de “segurança”**. Neste nível ele não está mais desempregado e se protege de doenças e da extrema pobreza. H.X não quer mais voltar a sofrer como antes e começa a ter ambição, vê seus colegas em melhores condições e decide estudar o 2º grau em um curso técnico. Ele tem êxito, torna-se técnico, abre um novo campo de trabalho e, conseqüentemente, maiores ganhos salariais. Aí ele compra o seu primeiro carro usado, faz novas amizades, é aprovado pela sociedade em que vive, conhece uma boa moça e contrai casamento. Ele foi para o **3º nível** da Hierarquia das Necessidades, o nível **“social”**. H.X não quer mais voltar para o 2º nível, entusiasma-se e vai para a Universidade. Concluído o 3º grau, ele ganha o cargo de Gerente em uma grande empresa. Agora ele quer **“status”, 4º nível** da pirâmide. Com seu novo poder de renda, compra carro novo, apartamento, faz viagens, é respeitado, reconhecido, admirado, tem boa aparência e quer mais da vida. Faz pós-graduação, estuda outras línguas e entra para o **5º nível** de Maslow a **“auto-realização”**. Neste nível, passa a diretor da empresa e com rendimentos que lhe permitem fazer muitas coisas e aproveitando o máximo de sua potencialidade, ele tem sucesso e faz novas conquistas. Constrói uma mansão, carros importados, torna-se empresário, compra fazenda, enfim, não há mais limites para H.X., e ele nunca mais quer voltar na Hie-

rarquia das Necessidades.

Como se vê nesta história e já se disse anteriormente, raras vezes estar-se-á inteiramente satisfeito com as coisas essenciais que já se possui, e continuamente se procura novas conquistas. Isto é próprio do ser humano.

Para motivar alguém, precisa-se conhecer a pessoa que se vai motivar. Em que nível ela se encontra na Hierarquia das Necessidades. Para ser bem simplista e direto, não se consegue motivar alguém que está no 1º nível da Pirâmide falando em BMW, uísque importado, viagem às Ilhas Gregas etc... Quando se quer motivar alguém do 1º nível, deve-se ajudá-la a sair deste para melhor.

## 2. Caso das empresas “Sólio” e “Worker”

Os casos que serão analisados envolvem duas empresas do setor metal-mecânico estabelecidas na região dos Campos Gerais, Estado do Paraná que ficticiamente chamaremos de **“Sólio”** e **“Worker”**, cujos fatos ocorram entre os anos de 1985 e 2004.

### 2.1. Sólio

A Sólio é uma tradicional empresa do ramo metalúrgico e o desempenho de seu dirigente foi semelhante ao de HX, que ficou muito rico a partir de nada, fruto de seu esforço pessoal. Tornou-se um grande empresário (A diferença com o HX é que este empresário não tinha nem o 2º grau, fato este que não desvaloriza seu sucesso, mas impede de conhecer e estar apto às grandes mudanças que ocorrem nos processos de gestão). Descendente de família humilde e tendo vencido com muitas dificuldades para chegar ao topo, esqueceu-se de seu passado e com o tempo ficou soberbo e prepotente. A empresa não fornecia nenhum benefício interno ou externo aos seus funcionários. O empresário evoluiu num ambiente de restrições econômicas e financeiras e, portanto, adquiriu uma visão austera de fábrica. Manter o empregabilidade e o salário dos funcionários julgava ser um grande benefício. Mesmo assim um dia, ele comentou com a esposa que tinha chegado a hora de fazer alguma coisa pe-

los seus funcionários e o dote culinário da esposa estava inserido em seus planos. “Fazer um grande jantar uma vez por mês para os seus funcionários”, em homenagem ao seu sucesso e para dar uma retribuição especial aos que tanto têm contribuído para este sucesso. Com a aprovação da esposa, idealizaram uma festividade magnífica. Em data aprazada montam um banquete de alto padrão para os trabalhadores humildes do chão de fábrica. O primeiro encontro é marcado pela suntuosidade do evento: mesa finamente decorada com toalhas de linho branco, talheres de prata, copos de cristal, uma pirâmide de frutas no centro da mesa, fartas guloseimas, uísque escocês, vinhos importados, carnes nobres, frutos do mar e saborosas sobremesas. O jantar é comandado pela sua esposa, que dá o toque em cada detalhe. Um conjunto abrilhanta a festa com um som harmonioso. A festa é exclusiva aos funcionários (não extensivo aos familiares). Tudo acontece no mais alto estilo e a iniciativa é coroada de êxito pelo desfecho que culmina com os empregados devorando tudo o que é servido. O casal fica feliz e promete repetir um novo jantar a cada mês. E assim acontece. Por volta do 4º mês consecutivo, após o término do jantar, o casal de empresários começa a notar um certo desânimo por parte dos seus funcionários, que já não reagem com a mesma satisfação dos primeiros jantares. Embora perplexos, mesmo assim repetem o evento no mês seguinte e confirmam o desânimo expresso nos rostos dos empregados. O empresário, que tem muitos negócios em São Paulo, contrata uma empresa de alto padrão em Consultoria na área de Recursos Humanos para ver o que está acontecendo em sua empresa com a insatisfação reinante nos jantares festivos e o porquê dele não conseguir mais motivar seus empregados, pois, na sua visão, ele está oferecendo o que tem de melhor a seus empregados.

Os consultores foram até sua empresa, realizam o trabalho e cobram uma consultoria a peso de ouro para dizer o óbvio ao empresário. No começo, tudo era novidade e a satisfação era apenas aparente, com o passar o tempo a tristeza começou a tomar conta dos funcionários ao lembrar que eles estavam tendo uma noite de fartura enquanto suas esposas e filhos estavam em casa passando fome.

Moral da história: Os funcionários da Sólío estavam no 2º nível da Hierarquia das Necessidades de

Maslow e a festa do empresário era para pessoas do 4º e 5º nível.

## 2.2. Worker

O caso da Worker envolve um hábil trabalhador, ex-funcionário da Sólío que ocupava o cargo de gerente de produção, demitiu-se e montou sua própria empresa por não concordar com o sistema de gestão e os procedimentos no trato funcional. O novo empresário sem nenhum recurso emprestou uma máquina dobradeira de chapas de aço “usada”, alguns equipamentos e em um barracão alugado iniciou suas atividades empreendedoras apenas com a habilidade que lhe pertencia. Com muita luta e muito sacrifício, a Worker hoje é mais progressista que a empresa-mãe e seu sucesso, em parte, está sedimentado na forma de motivar seus funcionários. O novo empreendedor tem um profundo espírito de equipe, valoriza sobremaneira o operário do chão de fábrica e suas ações, estão sempre voltadas e preocupadas com o bem estar dos colaboradores e de seus familiares. A Worker tem plano de saúde familiar, ambulatório médico, ambulância da própria empresa, um muito bem estruturado restaurante, sala de jogos e lazer, fornece cesta básica, proporciona reuniões e encontros de família e o ponto alto do seu sistema de gestão é o “Programa habitacional da família operária”, que se constitui num plano permanente de médio e longo prazo para financiamento da casa própria a seus funcionários. O novo empreendedor também está permanentemente atento às questões que envolvem o processo de gestão, acompanhando as mudanças e inovando em máquinas, equipamentos, processos e relações humanas, enfim administrando com eficiência.

## Conclusão

Os casos relatados neste artigo ocorreram num ciclo econômico de aproximadamente de 20 anos. No início dos anos 90, a Sólío era uma empresa consolidada e a Worker lutava para vencer. Os fatos narrados neste estudo de casos não foram responsáveis pelo desfecho do momento presente, apenas representam

tópicos para uma reflexão.

Em 2004, a Sólío era pré-falente e estava atravessando uma grande crise financeira e a Worker uma empresa de sucesso.

O que diferencia uma da outra é o estilo de gestão. A Worker tem um dirigente dinâmico, aberto às mudanças, preocupado com o presente e com visão de futuro. Investe em novas instalações, máquinas modernas, inovação tecnológica, produtos focados nas necessidades dos clientes, sistemas de gestão, e está sempre presente e motivando o trabalhador, procurando saber o que falta e o que pode ser feito para melhorar a qualidade de vida dos seus colaboradores. A Sólío, outrora poderosa, é o reverso dos princípios da Administração: arcaica, inchada de afetos da família do patriarca na empresa, desmotivada, desenvolve uma má condução nos negócios e é altamente resistente às mudanças, afetando crucialmente a organização.

Maslow dizia que, para se ter uma força de trabalho motivada, deve-se construir e modificar continuamente o ambiente onde as pessoas podem satisfazer suas necessidades ao mesmo tempo em que cumprem os objetivos da empresa. (Stephens, 2003, p. 248).

O estudo destes casos leva à reflexão de como os estilos de gestão, a resistência às mudanças e o desconhecimento das necessidades humanas, interferem preponderantemente no destino das empresas.

A conclusão dos estudos de Maslow demonstra que o ser humano busca permanentemente melhores condições de vida e entre elas segurança, estabilidade e proteção que a sobrevivência necessita. Neste contexto, o amor e a estima são necessários para a manutenção da saúde. Diz também que todos têm estas necessidades construídas geneticamente como instinto. (Boeree, 2005, p.2-3).

A profundidade dos estudos de Maslow leva a uma impressionante reflexão sobre o caso da Sólío e da Worker. O ser humano, ao longo de sua existência, para suprir o impacto de uma perda, apega-se em outra para se conformar ou compensar aquela perda. Por exemplo, quando se perde um ente querido ou quando um casal se divorcia, uma grande angústia passa a tomar conta da mente, que só é compensada quando se apega a outros valores. No trabalho, ocorrem circunstâncias semelhantes que se associam pela compensação. O ser humano progride, evolui e produz motivado pela ambição, desejo e segurança. Quando a empresa oferece uma compensação adicional além da justa remuneração do trabalho como no caso Worker, há o apego do funcionário pelos benefícios, resultando numa maior motivação e produtividade, fatores estes que levam a empresa ao sucesso. Daí a conclusão: Motivação é um fator preponderante no destino das empresas e está associado ao estilo de gestão.

#### REFERÊNCIAS

1. BOEREE G.C. **Personality Theories: Abraham Maslow**. Disponível em: <<http://www.ship.edu/~cgboeree/malow.html>>
2. CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
3. \_\_\_\_\_. **Iniciação à Administração da Produção**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
4. FARIA, A. N. de. **Liderança e chefia**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1982.
5. MASLOW, A. H. (Abraham Harold), - 1970. **Diário de Negócios de Maslow/ Abraham H. Maslow**; organizado por Deborah C. Stephens; [tradução de Nilza Freire] -. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
6. MONTANA, P. J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
7. SILVA, A. T. da. **Administração e Controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1982.