

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA/ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

JEAN ANTÔNIO SOARES

**ESTUDO SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO EM UMA CONCESSÃO SCANIA
EM RELAÇÃO A OFERTA DE OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL.**

Farroupilha

2020

JEAN ANTÔNIO SOARES

**ESTUDO SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO EM UMA CONCESSÃO SCANIA
EM RELAÇÃO A OFERTA DE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO
PROFISSIONAL.**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios, pelo Curso de MBA/ESPECIALIZAÇÃO em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador(a): Prof(a), Ms. Eva Selo Santos Sarmento

Farroupilha
2020

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Indicador de Autoestima no Ambiente de Trabalho.....	21
Figura 2 - Indicador de Clima Organizacional.....	Erro! Indicador não definido.22
Figura 3 - Indicador de Motivação.....	24
Figura 4 - Indicador de Cultura Organizacional.....	26

LISTA DE QUADROS

Nenhuma entrada de índice de ilustrações foi encontrada. Quadro 4- Faixa etária X
Escolaridade.....37

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....	5
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	9
2.1 Revisão da literatura técnica.....	9
2.1.1 Autoestima no ambiente de trabalho.....	9
2.1.2 Clima Organizacional	11
2.1.3 Motivação	13
2.1.4 Cultura Organizacional.....	15
2.2 Entendimento aprofundado do problema	19
2.2.1 Levantamento de dados.....	20
2.2.2 Análise dos dados da pesquisa.....	20
2.3 Apresentação da solução	27
3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO	29
4. APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO	30
5. COMENTÁRIOS FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	33

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

Atualmente no cenário profissional seja ele de qualquer setor, temos diversos perfis profissionais, estes podem ser destacados com peculiaridades únicas, deste modo o objetivo desse estudo é abordar os motivadores que impulsionam o ser humano para o desenvolvimento de suas tarefas. E tão importante quanto o desenvolvimento do seu trabalho, são eles próprios, não apenas para a empresa mas para si mesmos, e com o a intenção de buscar uma forma de expressar suas percepções em relação ao ambiente em que estão inseridos, este estudo foi desenvolvido com o objetivo de detalhar os pontos mais relevantes, assim possibilitando ter base para melhorias e o aprofundamento de como percebem a organização.

Com isso pode-se não só aplicar ações eficazes para solucionar ou ao menos minimizar fatores negativos, estes mesmos fatores que podem desalinhar uma equipe e fazer com que o rendimento não seja dos melhores.

O projeto será realizado com base na empresa Brasdiesel S/A Comercial e Importadora- filial de Garibaldi, que está inserida no mercado automobilístico de veículos pesados, vendendo e dando assistência no pós venda, um dos setores que está posicionado na linha frente com o cliente, logo tendo muita relevância quanto a sua qualidade percebida.

A Brasdiesel possui pontos de atendimento no Rio Grande do Sul, com matriz na cidade de Caxias do Sul e filiais nas cidades de Ijuí, Lajeado, Passo Fundo, Vacaria e Garibaldi. Como forma de compreender e propor melhorias em relação às oportunidades que surgem em um ambiente de trabalho, este projeto tem como intuito descobrir maneiras de identificar o que promove a motivação e, assim trabalhar alternativas mais assertivas para os problemas apontados.

No momento atual a concessionária trabalha com dois gestores, um para o setor de peças e outro para a oficina, precisam de certa forma trabalharem em conjunto, uma vez que há demanda de peças quando se vende serviços e vice-versa, também neste contexto entram profissionais de apoio como o consultor externo de peças e serviços, este com a função de prestar assistência técnica/comercial, com o propósito de maior penetração de mercado essa é a estratégia utilizada pelo grupo Brasdiesel.

Desta forma, procura-se estar presente nos mais variados segmentos da linha Scania, atendendo desde veículos rodoviários, off-road e distribuição até motores estacionários, industriais e marítimos. Ocorrendo alta demanda de serviços e conseqüentemente uma alta solicitação de mão de obra qualificada. Com a intenção de valorizar os seus colaboradores, o grupo Brasdiesel tem investido incansavelmente no treinamento e aperfeiçoamento de colaboradores, sejam eles de qualquer área de atuação, do administrativo, comercial e principalmente de serviços. Tendo isso como uma premissa, há um centro de treinamento regional situado na matriz Caxias do Sul, lá ocorrem todos os treinamentos e aperfeiçoamentos dependendo da demanda encontrada.

O alinhamento é feito de forma natural, quando ocorre uma venda externa ou interna e é realizada através de orçamentos, estes tratam de alinhar o interesse de ambas as partes, pois nele estão dispostos valores para mão de obra, tempo para realização do serviço e prontamente as peças a serem aplicadas, logo se há falta de alguma delas, o gestor de estoque saberá pois na aplicação receberá a solicitação por correio eletrônico, ou seja, existe uma sintonia para o acontecimento das coisas. E partindo deste ponto, entra-se na parte posterior a venda dos serviços e peças, que é a concretização do serviço, feita através dos técnicos mecânicos, eles que serão alvos do estudo aplicado neste projeto.

Como citado anteriormente, existe um processo a ser seguido e respeitado para que as coisas não saiam do controle e sigam um rumo de solução e percepção de valor pelo cliente, entretanto há diversos perfis de profissionais que atuam hoje na organização, eles podem ser pessoas que buscam o desenvolvimento pessoal acima de tudo, e para isso trabalham arduamente entregando excelência no que é solicitado, em contrapartida tem-se também perfis que não atuam da forma mais assertiva em todas as situações, portanto este estudo buscará entender os fatores que lhes motivam e desmotivam.

Conforme apresentado, são os responsáveis por gerar receita, uma vez que trabalham o objeto social, que é a prestação de serviços, ou seja, não adiantaria vender serviços se não há profissionais capacitados para realiza-los. Também buscará saber e abordar quais são os seus questionamentos pessoais, o que os move para dar o melhor de si em cada dia trabalhado, esses fatores serão estudados no sentido de lhes oferecer soluções quanto as necessidades que serão encontradas na pesquisa.

O setor escolhido para a realização da pesquisa foi setor operacional, onde concentram-se os mecânicos. Pode-se perceber atualmente que existem fatores que demonstram a falta de engajamento da parte dos colaboradores, o que será abordado posteriormente.

Um dos aspectos relevantes no contexto da motivação são os acidentes de trabalho, uma vez que as pessoas desmotivadas, trabalham com menor cuidado, ficando vulneráveis a pequenos erros que podem colocar em risco sua integridade física.

Outro item importante é o retrabalho no decorrer do mês, através de serviços também realizados por profissionais desmotivados, que podem estar ocorrendo pela falta de atenção na atividade. O que pode estar relacionada a falta de percepção de valor vista pelo funcionário, seja através de um feedback ou de um simples elogio, contribuindo para uma visão positiva.

Para o autor Mendes, (2012).

'No antagonismo de motivação temos a desmotivação no trabalho, principalmente representada pela apatia do participante perante as atividades diárias.' Nesse ponto, entendemos que, estando apático para exercer as atividades, o funcionário também 'relaxa' nas questões de segurança, ficando mais vulnerável aos acidentes. (MENDES, 2012).

Importante observar, também, os grupos formados dentro da empresa, que nada mais são do que uma seleção natural por afinidade. Hoje isso é muito comum em qualquer segmento que contenha diversos colaboradores num mesmo ambiente de trabalho.

Muitos grupos se formam porque seus membros têm alguma coisa em comum, como idade, crenças políticas ou traços étnicos. Formam grupo ou entram em grupo já formado, para interagir com outras pessoas que têm valores, interesses, percepções e atitudes comuns. Esta participação resulta num sentimento de "segurança" para os membros. Os indivíduos diante de uma ordem ou exigência do superior procuram aceitá-las e cumpri-las o mais das vezes. (PSICOLOGIA APLICADA ETS, 2013).

Os assuntos que serão abordados neste estudo não estão presentes em apenas algumas empresas, mas em todo setor onde há equipes compostas por pessoas com ideias e atitudes divergentes, de certa forma as pessoas procuram perfis similares aos seus, com instenção de se familiarizar e sentir-se acolhidos.

Os principais pontos chave para entendimento do problema se constituem dos seguintes tópicos para investigação:

a) posicionamento do mecânico- o grau de satisfação apresentado pelo técnico.
b) posicionamento dos gestores- suas percepções sobre os resultados demonstrados.

c) gestão de pessoas- o que a empresa tem feito para desenvolver competências e habilidades dos técnicos.

Entretanto, o que tem levantado grandes discussões no campo da motivação em si, é a falta de oportunidades vista pela equipe de mecânicos, oportunidades estas que seriam entendidas por promoções, mudanças de cargo e funções. Isso tem uma fundamentação baseada nas tarefas desempenhadas diariamente, este é um dos medidores de desempenho e por outro lado há a cultura organizacional que demanda ser compreendida pelos mecânicos bem como os seguintes fatos decorrentes desta cultura:

- Rotatividade baixa nos cargos de gestão;
- Alta solicitação de profissionais qualificados;
- Desenvolvimento em outra área, externa a empresa, curso superior ou equivalente;

Começando pela rotatividade, há certa estabilidade imposta pelo grupo Brasdiesel, que tem por política a valorização dos profissionais que atuam na área de consultoria, gestão, gerencia ou vendas, uma vez que está tratando diariamente com o cliente, não é visto com bons se forem seguidamente substituídos, nunca terão então uma relação sólida entre cliente e agência, caindo a credibilidade da concessionária em geral. Isto é percebido na área da oficina também, clientes não costumam gostar de ver iniciantes trabalhando em seus veículos.

O objetivo é manter os profissionais trabalhando unidos na solução de suas tarefas diárias. Talvez o que os colaboradores esperam e nem eles sabem que esperam isso, seria um plano de carreira, onde nele teriam um parecer do que enfrentariam num futuro de curto, médio ou longo prazo.

Morales (2002) define o termo turnover (Rotatividade de pessoal) como sendo a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, sendo este intercambio representado pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Fernandez (2006) em seu artigo sobre a perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover, diz que o índice de rotatividade de pessoal é um excelente indicador da saúde da empresa. Quando esse índice está alto, significa que algo não está bem

na empresa, mesmo que essa saída seja uma decisão da própria empresa. Precisa-se avaliar com muito cuidado todas as causas que levaram a perda do funcionário.

Partindo do ponto de que um gestor precisa ter profissionais capacitados para atender as demandas, pressupõe-se que um mecânico que trabalha suas tarefas com excelência, quando deixa o posto, deixa também a tarefa de encontrar alguém a sua altura no que diz respeito a qualificações.

No quesito de desenvolvimento pessoal, há uma grande lacuna por parte dos colaboradores, onde não possuem muito interesse no desenvolvimento pessoal, o que pode estar deixando-os em segundo plano. Há sempre uma avaliação que faz o levantamento destes dados, e preferivelmente escolhe-se o que possuir maior grau de instrução. Não é generalizado, pois há hoje mecânicos que estão com curso superior em andamento e mostrando-se preparados para assumir novos desafios.

Tendo em vista tudo que foi abordado anteriormente, partiremos então para uma proposta de solução que trabalhe da melhor forma os itens pertinentes ao que diz respeito as oportunidades propriamente ditas.

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta de solução é composta por três partes: revisão da literatura técnica, entendimento aprofundado do problema e apresentação da solução. Elas são detalhadas a seguir.

2.1 Revisão da literatura técnica

Este item apresenta a revisão bibliográfica relacionada aos conceitos e aspectos de auto estima no trabalho, clima organizacional, motivação e cultura organizacional, estes necessários para embasamento do projeto aplicado e seu problema central.

2.1.1 Autoestima no ambiente de trabalho

DOLAN (2006) destaca que a autoestima é um dos conceitos psicológicos mais utilizados, provavelmente pelo seu aspecto prático na compreensão da busca de felicidade por parte das pessoas. A introdução do termo é atribuída a JAMES (1885),

quando ele assim se refere: “o que sentimos por nós mesmos é determinado pela proporção entre nossas realizações e nossas supostas potencialidades; uma fração cujo denominador são nossas pretensões e o numerador, os nossos sucessos” (James, 1974). Percebe-se então o quanto de influência ela tem sobre as ações de cada ser humano, seja em qualquer que for o ambiente que está inserido, social ou profissional.

BRANDEN (1995) discorda da posição de que a autoestima tem ligação com nossas realizações, para ele a autoestima é algo que vem de dentro do indivíduo. Está, portanto, ligada às suas operações mentais e não às circunstâncias externas bem ou mal

sucedidas. Assim, associar a autoestima de uma pessoa a fatores externos é propiciar o não crescimento.

Ainda para BRANDEN (1994), a maneira pela qual a pessoa se percebe, repercute em suas ações, na vida profissional e pessoal. Esse autor também afirma que existe uma relação entre as reações e o que pensamento de si mesmo. E enfatiza que “desenvolver a autoestima é expandir a capacidade de ser feliz” (BRANDEN (1994).

BALDWIN E BALDWIN (1986) afirmam que, quem é frequentemente punido, aprende a responder a um grande número de estímulos condicionados (CS's) para respostas emocionais aversivas, tais como vergonha, ansiedade, culpa ou sentimentos ruins a respeito de si próprio. Por outro lado, o comportamento vai ser mais assertivo se a maioria das auto - descrições da pessoa se constitui de CS's para emoções agradáveis devido a uma história de experiências positivas.

Percebe-se o quão relevante é o estímulo, seja positivo ou não, logo se analisarmos então a fundo, o ambiente responde a ação que o indivíduo realiza, influenciando no modus operandi de quem a faz.

Conforme SKINNER (1953) “a prática de buscar dentro do organismo uma explicação para o comportamento tende a obscurecer as variáveis que estão disponíveis de forma imediata para uma análise científica. Estas variáveis se encontram fora do organismo, em seu ambiente e em sua história ambiental” (p.41).

Reforçando o que foi supracitado, deve se então saber diferenciar quais são as variáveis que mostram o reflexo do comportamento, este será demonstrado muitas vezes pelas pessoas que cercam tal indivíduo, em atitudes e gestos que serão oferecidos como forma retribuição ao que lhe foi estimulado, mostrando-se na maioria

dos casos como negativo, fazendo assim o indivíduo pensar que não estão aprovando-o, porém não consegue entender que tudo está ligado a suas decisões para com o meio em que vive ou trabalha. A satisfação dos membros de uma empresa, são reflexos da ligação do indivíduo com a organização, entendido como clima organizacional, o qual será abordado no próximo tópico.

2.1.2 Clima Organizacional

O clima organizacional é desenvolvido através da percepção de cada indivíduo em seu ambiente de trabalho, logo tem influência direta na motivação e desempenho das funções diárias.

De acordo com TACHIZAWA, FERRERA e FORTUNA clima organizacional é

O ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto, relacionado com o grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é 'bom' ou 'ruim' para elas e para a organização como todo. Assim o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA. 2001 p.239).

De acordo com OLIVEIRA (2008), é, com base na realização da pesquisa de clima organizacional, em conjunto com o delineamento do perfil motivacional, que se pode ter a realimentação em relação às políticas de recursos humanos praticadas na organização para que se possa, em um segundo momento, fazer intervenções estratégicas que alinhem as necessidades de ambos.

Para UHLMANN é

De suma importância a evolução no sentido de criar um clima propício ao bem-estar material, motivacional e de desenvolvimento visando à sinergia dos trabalhadores da organização com a finalidade de se alcançar a eficácia de uma empresa. (UHLMANN. 1997, p.124).

Perante o que afirmam os autores acima, tiram-se conclusões no que diz respeito a colaborador X empresa, sabe-se que ambos esperam reciprocidade, um de faturamento e outro de reconhecimento perante seus esforços no trabalho. É muito importante que a empresa tenha a iniciativa de ações que promovam não só o desenvolvimento dos colaboradores, mas o seu crescimento pessoal.

Contudo precisa-se trabalhar com o fato de que em alguns casos o colaborador está apenas sobrevivendo neste mundo empregatício, não busca nada mais que sua estabilidade no emprego, isso muitas vezes é até visto como um ponto positivo, pois precisa de pessoas que sejam neutras para que ocorra o equilíbrio do ambiente de maneira natural, logo ganhasse maior controle sobre a equipe.

Profissionais neutros, aqueles que ouvem e não opinam, que sempre concordam com o que as outras pessoas dizem ou fazem; que não gostam de aparecer, que evitam mostrar quando fazem algo de bom pela empresa e que não entram em discussões por medo de criar discórdias. Infelizmente tais características fazem a carreira profissional desses colaboradores permanecer estagnada (SBCOACHING, 2014).

Luz (2005) acredita que as organizações devem ouvir seus colaboradores por meio da área de Recursos Humanos, pois faz parte de sua missão proporcionar-lhes um clima organizacional favorável.

Para Graça (1999), quando o administrador compreende o conceito de clima organizacional, pode manejar a motivação de seus colaboradores, aumentando a eficiência de sua equipe de colaboradores.

Luz (2005) relata que se pode encontrar pelo menos três palavras-chave relacionadas ao conceito de clima organizacional: satisfação (dos funcionários), percepção (dos funcionários) e cultura (da organização).

Lemos e Martins (2007) apontam:

[...] o clima representa o somatório das percepções individuais geradas do ambiente organizacional, sendo um fenômeno coletivo contextualizado histórica e geograficamente. O clima é resultante de interatividade e sujeito a mudanças que emergem de convivência organizacional. O clima organizacional apresenta ainda as características de ser avaliável e mensurável.

BRUXEL e JUNQUEIRA (2011, p. 3) afirmam: “corresponde a qualidade do ambiente de trabalho que é percebido pelos colaboradores da organização e, conseqüentemente, pode influenciar no seu comportamento “. KELLER e AGUIAR (2004, p. 105) consideram que o clima organizacional expressa “a situação de um determinado momento na empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, os comportamentos dos empregados e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais.”

Conforme o que foi supracitado, alguns pontos podem ser notados em relação a atuação do colaborador para com a empresa e vice versa, não depende de uma das

partes apenas, sempre deve haver um estudo dos comportamentos, para que assim possam ser tomadas ações e medidas que tornem um ambiente de trabalho mais leve e produtivo.

Sabe-se que o clima organizacional é formado pelo grau de percepção individual dos membros de uma empresa, sendo um elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, onde o ambiente exerce influência sobre a motivação. Sendo assim, é plausível afirmar que o clima organizacional afeta de maneira direta o comportamento das pessoas na organização.

2.1.3 Motivação

Devido a ser um assunto bem relevante surgem algumas teorias a respeito da motivação, demonstradas a seguir: a hierarquia de necessidades de Maslow, a Teoria X e a Teoria Y de McGregor e a Teoria dos Fatores Higiênicos de Herzberg.

A hierarquia das necessidades de Maslow: Conforme o psicólogo Abraham Maslow (1987 apud GIL, 2014, p. 205), as necessidades humanas apresentam níveis diferentes de força. Diante desse fato foi estabelecido uma hierarquia de necessidades divididas em cinco grupos: fisiológicas (necessidades básicas como a alimentação, abrigo, vestimenta), de segurança (isenção de perigos e de privação das necessidades básicas), sociais (necessidade de relacionar-se com outros indivíduos), de estima (reconhecimento pelos outros e amor-próprio) e de autorrealização (atingir o máximo do potencial individual).

GIL (2014, p. 206) ressalta a importância da Teoria de Maslow em virtude de as pessoas não necessitarem, apenas, de recompensas financeiras, mas também de respeito e consideração de outros indivíduos.

Teoria X e a Teoria Y de McGregor: O psicólogo Douglas McGregor (1960 apud GIL, 2014, p. 206) definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que denominou de Teoria X e Teoria Y, em que os adeptos da Teoria X acreditavam que a maior parte das pessoas eram avessas ao trabalho e sua equipe funcionaria apenas pela disciplina e pela expectativa de possíveis recompensas; já os adeptos da Teoria Y julgavam que as pessoas consideram o trabalho como motivo de satisfação e que são dedicadas para a obtenção dos melhores resultados.

A teoria dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg: Frederick Herzberg (1975 apud GIL, 2014, p. 207) considerou os fatores conhecidos como higiênicos e

motivadores oferecendo uma importante contribuição aos estudos sobre a motivação. empresa, status, segurança no trabalho e supervisão (grau de controle que o colaborador tem sobre o seu trabalho). Fatores motivadores: responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização e crescimento.

De acordo com GIL (2014, p. 208), a Teoria de Herzberg aponta que os fatores motivadores devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada, porém a manutenção de tais fatores dependeria da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada colaborador, onde os gerentes devem enriquecer o trabalho com o aumento das responsabilidades e desafios, sem desconsiderar os fatores higiênicos pois:

[...] aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las. (GIL, 2001, p. 208).

De acordo com GRAÇA (1999), “a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são, às vezes, definidos como necessidades, desejos ou impulsos, no interior do indivíduo, os motivos são dirigidos para objetivos e, estes podem ser conscientes ou inconscientes”. Para GIL (2014, p. 202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Conforme VERGARA (2011, p. 42), a motivação é uma força, uma energia que impulsiona os indivíduos na direção de algo, sendo absolutamente intrínseca, nascendo de nossas necessidades interiores. A autora discorre sobre a automotivação:

Porque a motivação é intrínseca, quando autores de determinados best-sellers falam em automotivação, estão cometendo um pleonasm, uma redundância, um equívoco. A palavrinha auto está sobrando. Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo os que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora (VERGARA, 2011, p. 421).

BRUNELLI (2008) constatou que os fatores higiênicos influenciam a motivação dos colaboradores da empresa estudada mais do que os fatores motivacionais. Os resultados obtidos na pesquisa apontam que os fatores motivadores “responsabilidade, autonomia, participar das decisões, realização pessoal e

profissional” e os fatores higiênicos “relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal e estabilidade” são os que mais influenciam os servidores, sendo os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho.

Uma vez que colaborador se sente mais à vontade no ambiente em que se encontra, ele se desenvolve de tal forma que cria um ambiente favorável e propício para o crescimento próprio e conjunto, que nada mais é do que a cultura organizacional, abordada no item seguinte.

2.1.4 Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. Neste contexto, NEWSTROM (2008) descreve-nos que o sistema de leis e normas das organizações, quando em contato com os princípios morais, éticas e culturais dos seus colaboradores propicia o desenvolvimento de um complexo sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência a cultura organizacional, único de cada organização. Além do estabelecimento de relações complexas, a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de regimentos que governam o comportamento destes que fazem parte da organização.

A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

Nesse processo, o fator humano é a peça-chave para o sucesso organizacional e os fatores como estresse, motivação, liderança, estão intimamente associados ao clima organizacional bem como à sua satisfação das necessidades pessoais. “Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido” (PIRES, MACÊDO, 2005. p. 84)

Segundo SCHEIN (2019) existem alguns conceitos essenciais que devem envolver a cultura organizacional, são eles:

Integridade: é essencial que as práticas do dia a dia sejam construídas com base na honestidade, ética, respeito, virtudes que formam a integridade. Do contrário, a empresa dá oportunidade para que os funcionários ajam sem considerar a obrigatoriedade da verdade e da preocupação com o próximo.

Coletividade: cada colaborador deve pensar além de si mesmo todos os dias, isso significa que ele deve exercer a sensibilidade e o altruísmo com os colegas, ajudando em momentos de dificuldade. Que fique bem claro que esse tipo de comportamento está longe de passar a mão na cabeça de quem fez algo errado ou antiético. É importante que cada um assuma a responsabilidade pelo o que fez. Do mesmo modo, é fundamental que você entenda os motivos de cada um e não saia julgando ninguém pelos corredores da firma.

Responsabilidade: O trabalhador deve exercer suas funções diariamente tendo consciência de que qualquer entrega que ele faça é importante e que afeta diretamente nos resultados do time e da empresa como um todo. Esse tipo de sentimento faz parte da responsabilidade que o colaborador deve ter para realizar suas tarefas com produtividade sem perder a qualidade.

Criatividade: essa característica não está conectada somente ao mundo das artes. Não importa qual seja o ramo da empresa em que você trabalha, é fundamental que os funcionários sejam incentivados a serem criativos. Por exemplo, a criatividade pode ajudar na solução de problemas e na otimização de processos.

Proatividade: a empresa deve criar um ambiente em que seja possível ser criativo e também proativo. O funcionário tem que se sentir confortável para sugerir mudanças de procedimento, novas funcionalidades, ideias fora da caixa e muitos outros pontos que cooperam não somente para alcançar os resultados, mas para motivar a todos a fazerem o mesmo.

Quando estes cinco principais pontos são atingidos em uma corporação é mais fácil criar, sustentar e espalhar a cultura organizacional. Segundo MOURA (2013), toda a organização tem a sua cultura, formada com base nos valores, crenças, costumes, tradições etc.

Conforme GARCIA (2011), em uma organização onde os colaboradores estejam motivados, há um ambiente favorável e harmônico dentro da empresa, permitindo a satisfação das necessidades do indivíduo, o que afeta de forma positiva as suas atividades e a partir disso, o colaborador sente-se motivado a contribuir com a organização para que ela atinja seus objetivos.

Uma cultura é constituída a partir de elementos internos e externos a organização, configurando ponto chave de congruência a uma variedade de profissionais com perfis, objetivos e habilidades diversas afirmam Ivan e Terra (2017).

De acordo com GOLEMAN (2001, p. 301), nas organizações “cada qual possui uma zona própria de experiência coletiva – de sentimentos comuns e de informações compartilhadas – que permanece não expressa”. Conforme o autor as normas que determinam aquilo que pode ou não ser feito no trabalho fazem parte de um contrato implícito: “respeitar essas normas é o preço que se paga para ser membro da família organizacional” (GOLEMAN, 2001, P. 302).

Percebe-se desta forma segundo REZENDE, FREITAS e SILVA (2001) uma identidade própria e simbólica para cada organização, caracterizando um meio cultural de referência para as relações de trabalho e os padrões de desempenho dos funcionários. A cultura, embora ressoe como um termo abstrato, de difícil compreensão, é considerada por KOFMAN (2018) a chave para implantação de qualquer estratégia, sendo um grande erro ignorá-la:

Penso a cultura como um sistema operado com um foco em humanos, o conjunto de instruções básicas que embasam os comportamentos dos membros da empresa [...] a cultura provê as competências essenciais necessárias para colocar em funcionamento os processos de negócio – e mais importante, a execução de estratégias. Se uma cultura não é adequada, a estratégia não será executada plenamente (KOFMAN, 2018, p. 159).

SCHEIN (2009) complementa esta visão ao afirmar que, uma vez desenvolvida, a cultura envolve o funcionamento integral, inferindo sobre os fatores que tangem a atividade principal da organização, seus vários ambientes e suas operações internas ao assumir que rituais, clima, valores e comportamentos se associam e um todo, o autor formaliza uma definição:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido pelo grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Tem-se aqui uma premissa, sendo que para que a cultura da organização seja compartilhada entre os membros que a compõe, faz-se necessário que os gestores estimulem seus colaboradores a alcançarem os objetivos básicos da organização. A compreensão possibilita-nos refletir que tais objetivos, são as atividades essenciais que cada membro da organização deve realizar para o alcance das metas organizacionais. Segundo FERREIRA e ASSMAR (2004) as organizações devem

estimular seus colaboradores a alcançarem os objetivos básicos estabelecidos pela organização, pois quanto mais disseminado os objetivos estiverem mais conhecida a cultura estará, com isso as possibilidades de lucro e bom desempenho terão maiores possibilidades de serem alcançadas, haja visto que o compartilhamento de tais objetivos estará ao alcance de todos. Para SILVA e ZANELLI (2004) a referência ao termo (cultura), indica as carências de um determinado grupo e como este desenvolve um estilo particular de estabelecer relações com o meio interno e externo.

Compreende-se cultura organizacional como sendo a forma de pensar, de agir e sentir de cada organização, e que esta forma particular de ser, advém dos princípios que seus precursores idealizaram e “uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional, como o modo certo de conceber a realidade” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 427).

Através do referencial teórico se pode observar que a cultura e o clima organizacional possuem uma relação de causalidade. Tal relação é expressa segundo LUZ (2003) quando se leva em consideração que a cultura é causa e o clima é consequência.

Quadro 1- Principais conceitos

Autoestima no Ambiente de Trabalho	“O que sentimos por nós mesmos é determinado pela proporção entre nossas realizações e nossas supostas potencialidades; uma fração cujo denominador são nossas pretensões e o numerador, os nossos sucessos” (James, 1974).
Clima Organizacional	[...] o clima representa o somatório das percepções individuais geradas do ambiente organizacional, sendo um fenômeno coletivo contextualizado histórica e geograficamente. O clima é resultante de interatividade e sujeito a mudanças que emergem de convivência organizacional. O clima organizacional apresenta ainda as características de ser avaliável e mensurável. (LEMOS E MARTINS, 2007)
Motivação	[...] aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las. (GIL, 2001, p. 208).
Cultura Organizacional	Conforme Garcia (2011), em uma organização onde os colaboradores estejam motivados, há um ambiente favorável e harmônico dentro da empresa, permitindo a satisfação das necessidades do indivíduo, o que afeta de forma positiva as suas atividades e a partir disso, o colaborador sente-se motivado a contribuir com a organização para que ela atinja seus objetivos.

Apresentada uma base teórica sobre os temas pertinentes, a seção que segue avança na descrição da proposta de solução, discorrendo sobre os métodos de coleta e análise dos dados para maior entendimento do problema.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

A coleta dos dados apresenta-se de forma a investigar possível insatisfação de níveis diferenciados em relação ao ambiente de trabalho em que se encontram.

Este item apresenta informações mais abrangentes do problema direcionando-se as possíveis causas, para que então tenha-se uma visão holística e assim podendo elucidar uma ação potencial. A pesquisa bibliográfica apresenta-se como um argumento chave para o avanço do projeto, esclarecendo pontos relevantes como autoestima, clima organizacional, motivação e cultura organizacional. O levantamento de dados se desenvolve através de uma breve apresentação da empresa e da aplicação dos seguintes instrumentos de pesquisa a sua realidade:

- Questionário quantitativo: perguntas diretamente ligadas ao cotidiano da oficina.

O questionário foi elaborado pelo pesquisador a partir das referências estudadas sobre autoestima, clima organizacional, motivação e cultura organizacional.

Com base na literatura técnica, foram elaboradas quinze perguntas diretas, medindo o nível percebido de um a cinco, abordaram o objeto de estudo aplicado no projeto, de forma a entender o que pensam e esperam dos gestores e da organização em geral. O objetivo é testar o grau de satisfação dos colaboradores quanto as oportunidades em relação aos assuntos citados anteriormente. O questionário foi aplicado de antemão ao início da jornada de trabalho, pensando que estariam mais calmos e suscetíveis a respostas fidedignas.

- Análise do ambiente de trabalho: coleta de informações do gestor de oficina, sua opinião quanto ao problema apresentado.

Após apresentação da problemática ao gestor de oficina, manteve-se uma entrevista para tratativa do assunto, onde surgiram colocações pertinentes sobre suas percepções quanto aos mecânicos.

2.2.1 Levantamento de dados

Os dados aqui levantados podem demonstrar a percepção dos colaboradores quanto a oportunidades, estes dados podem ainda revelar, através da quantificação qual é o nível de entrosamento e percepção de valor pessoal enxergado pelos mecânicos. Tudo isso se dará através de um questionário quantitativo aplicado para o número total de mecânicos, que atualmente são treze.

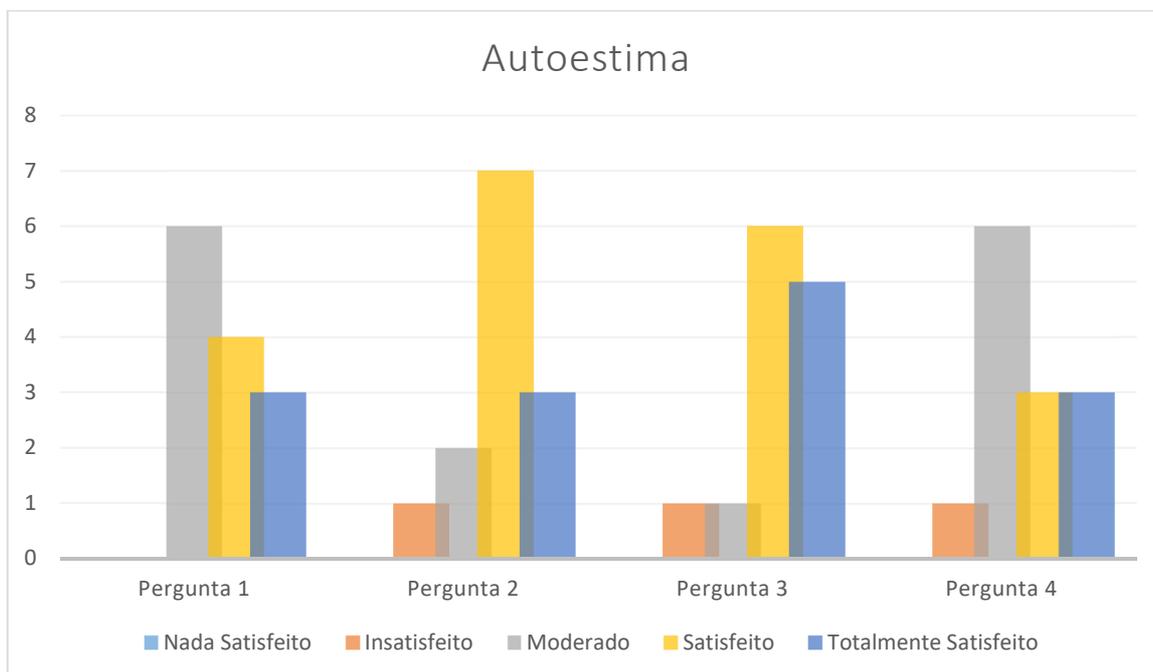
O instrumento de pesquisa apresentado a seguir, baseia-se em questionamentos que foram entregues na forma impressa, onde estrutura-se em perguntas fechadas e respostas de múltipla escolha, para as quais devem optar por somente uma das alternativas. As questões são respondidas com variantes de 1 a 5 onde a nota mínima corresponde a nada satisfeito e a nota máxima significa totalmente satisfeito. Não há identificação dos respondentes por nome ou qualquer vínculo que possa expor os colaboradores.

2.2.2 Análise dos dados da pesquisa

Como demonstra a Figura 1, no que diz respeito a ações positivas desencadeadas pelos próprios mecânicos, vê-se uma parcela de indecisão quanto a visão sobre suas próprias atitudes.

1-Você promove ações positivas para fomentar sua autoestima em relação ao trabalho?
2-Você busca desenvolver-se positivamente através dos estímulos e incentivos que recebe?
3-Você desenvolve-se pró- ativamente com intenção de crescer profissionalmente?
4-A empresa oferece apoio para o desenvolvimento profissional de seus colegas de trabalho?

Figura 1- Indicador de Autoestima no Ambiente de Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados mostram que incentivo é algo que está bem latente dentro do ambiente que vem sendo estudado, destacam satisfação quando questionados sobre suas percepções em relação as oportunidades ofertadas.

Estes profissionais demonstram que o interesse está por sua vez sendo um grande incentivador no que tange a intenção de crescimento profissional, pode parecer que estão muito adiante do que se pode esperar no ambiente em que estão inseridos, suas atitudes tendem a mostrar altos padrões de técnica aplicada ao desenvolvimento das tarefas diárias.

A maioria dos respondentes mostram-se satisfeitos quanto ao apoio que a empresa fornece a eles, pois avaliam de forma positiva, isso mostra que de certa forma este é um fator que está sendo bem trabalhado e está mostrando resultado, logo vai de encontro ao autor JAMES (1974), que pensa que “o que sentimos por nós mesmos é determinado pela proporção entre nossas realizações e nossas supostas potencialidades; uma fração cujo denominador são nossas pretensões e o numerador, os nossos sucessos”, então certamente deve estar havendo pouco otimismo empregado nas ações.

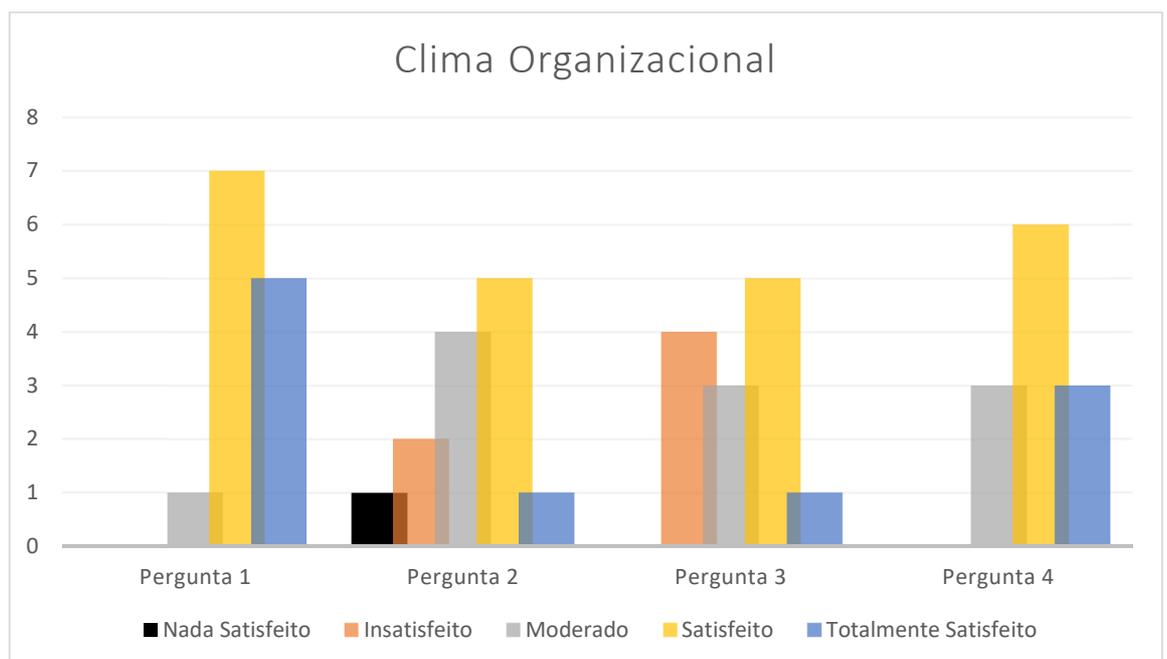
Bastante se comenta sobre desenvolver-se como pessoa, seja social ou profissionalmente, no social espera-se que ao mínimo um colaborador deve saber se portar de forma a não ser desagradável ou inconveniente com os clientes.

Na área profissional, claramente muitas das técnicas aplicadas tem por base treinamentos desenvolvidos pelo grupo Brasdiesel, outrora tem-se também a parcela mais importante que é o interesse em buscar a informação, ser ativo nas tarefas diárias e não esperar elas serem delegadas, uma vez que já se sabe o ritmo de trabalho e como executar determinadas rotinas, demonstrando verdade no que diz o autor BRANDEN (1995), que cita a autoestima como algo que vem de dentro do indivíduo.

Analisando bem o perfil dos entrevistados percebe-se que apenas um apresenta nível superior completo e outro está cursando, com isso a conclui-se que não estão aplicando exatamente o que respondem, a faixa etária é uma prova disso, estes mesmos mecânicos com menos de dois anos de casa, estão entre 18 e 30 anos, ou seja, tiveram a oportunidade de ingressar em um ensino superior.

1-Você percebe a importância de trabalhar em equipe para a obtenção do alto desempenho nas tarefas?
2-O ambiente de trabalho se mostra propício ao desenvolvimento profissional dos colaboradores?
3-A qualidade do ambiente de trabalho atual, é vista positivamente por você?
4-Você sente-se engajado na equipe no sentido de ser membro importante e crucial no desenvolvimento das tarefas que lhe são atribuídas?

Figura 2- Indicador de Clima Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Indo de acordo com UHLMANN (1997), a percepção apresentada neste item é clara, os colaboradores entendem que o trabalhar em equipe é importante, uma vez que a maioria está satisfeito ou totalmente satisfeito com o que vem sendo feito nesta área, ou seja, o trabalho em equipe é reflexo do clima organizacional atual.

Os profissionais trabalham seguidamente junto com um colega, salva-se serviços que não demandam mais de uma pessoa, então nota-se no gráfico que parte dos entrevistados não se mostra satisfeito, ou seja, acredita que o ambiente não lhes proporciona chance de serem capazes de melhorar, por outro lado, ainda a grande número de respondentes que pensam o oposto.

Logo ao analisar a questão conseguinte, há ali grande insatisfação com o clima interno dos colaboradores, aqui entende-se que podem haver certas atitudes ou até mesmo falta de colaboração com os colegas de trabalho, tendo então uma reação negativa entre as partes, contabiliza-se que parte da equipe não está engajada ainda, podem ser até mesmo ser os colaboradores mais recentes, não tem-se certeza, porém são conclusões mais plausíveis para o fato em análise.

Portanto confirmando o que falam os autores LEMOS e MARTINS (2007), onde o clima representa o somatório das percepções individuais geradas do ambiente organizacional, sendo um fenômeno coletivo contextualizado histórica e geograficamente. O clima é resultante de interatividade e sujeito a mudanças que emergem de convivência organizacional.

A insatisfação atual é justificada pelo que dizem os autores KELLER e AGUIAR (2004), onde enfatizam que a situação de um determinado momento na empresa é que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, os comportamentos dos empregados e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais, sendo possivelmente somente uma fase a ser superada.

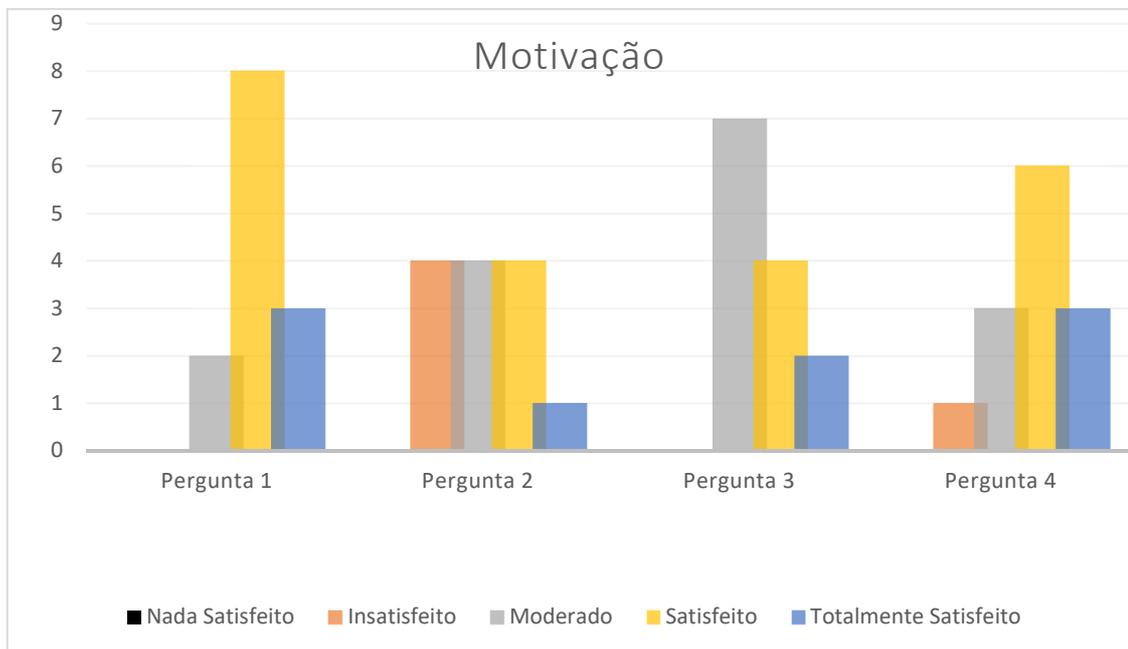
Como citado anteriormente, sobre a questão de interesse nas tarefas, pode haver grandes divergências em como estas são realizadas, fatores como tempo empregado em cada serviço, qualidade do serviço entregue, satisfação vista pelo cliente e nível de eficácia nas atuações, sem dúvidas são itens de relevância que contam muito para uma possível promoção, dentre muitas outras características que não foram mensuradas na pesquisa.

Conforme PIRES e MACÊDO (2005) nesse processo, o fator humano é a peça-chave para o sucesso organizacional e os fatores como estresse, motivação, liderança, estão intimamente associados ao clima organizacional bem como à sua

satisfação das necessidades pessoais. “Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido”.

1-Fatores como reconhecimento e respeito são entendidos por você como motivadores profissionais?
2-As condições de trabalho atuais são entendidas por você como fatores que o motivam?
3-O grau de autonomia oferecido no ambiente de trabalho atual é percebido por você como um fator positivo?
4-Você se sente bem no ambiente de trabalho em que está inserido?

Figura 3- Indicador de Motivação



Fonte: Elaborado pelo autor

Motivadores são sempre bem vindos, mas quando são entendidos como tais, conforme aponta a pesquisa mostram-se muito satisfeitos e sente-se motivados pelo simples fato de serem respeitados e reconhecidos, confirmado pelo autor HERZBERG (1975) que cita fatores como responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização e crescimento, como motivadores profissionais.

No entanto, de acordo com GIL (2014, p. 208), a Teoria de Herzberg aponta que os fatores motivadores devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada, porém a manutenção de tais fatores dependeria da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada colaborador, onde os gerentes devem enriquecer o trabalho com o aumento das responsabilidades e desafios

Mostram uma paridade no que diz respeito a condições de trabalho, pode-se perceber então que de certa forma a equipe parece estar dividida na percepção das coisas, dando sentido ao pensamento do autor GIL (2002) que diz [...] aumentar os salários não necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las.

É difícil entender quando se sabe que todas condições são no mínimo plausíveis, atualmente recebem uniformes limpos todos os dias e o ferramental utilizado é o mais sofisticado possível, sabe-se que a maioria dos colaboradores mais recentes de contrato, vinham de condições bem inferiores, instalações que em nível de condições propriamente ditas, não atingiam o nível atual, logo pode ser que no geral os mais velhos na empresa possam ter trazido os números pra baixo, uma vez que tenham se acostumado e não perceberam mudanças no longo dos anos.

Analisando então as considerações feitas sobre autonomia, quantifica-se que a maioria dos entrevistados não sabe muito bem se está bom ou ruim a forma como o fator se apresenta. Para alguns a autonomia é algo bom e que empodera para a tomada de atitudes do cotidiano e a própria independência nas tarefas, o que confirma a pesquisa feita por BRUNELLI (2008) onde os resultados obtidos na pesquisa apontam que os fatores motivadores “responsabilidade, autonomia, participar das decisões e realização pessoal e profissional” e os fatores higiênicos “relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal e estabilidade” são os que mais influenciam os servidores, sendo os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho.

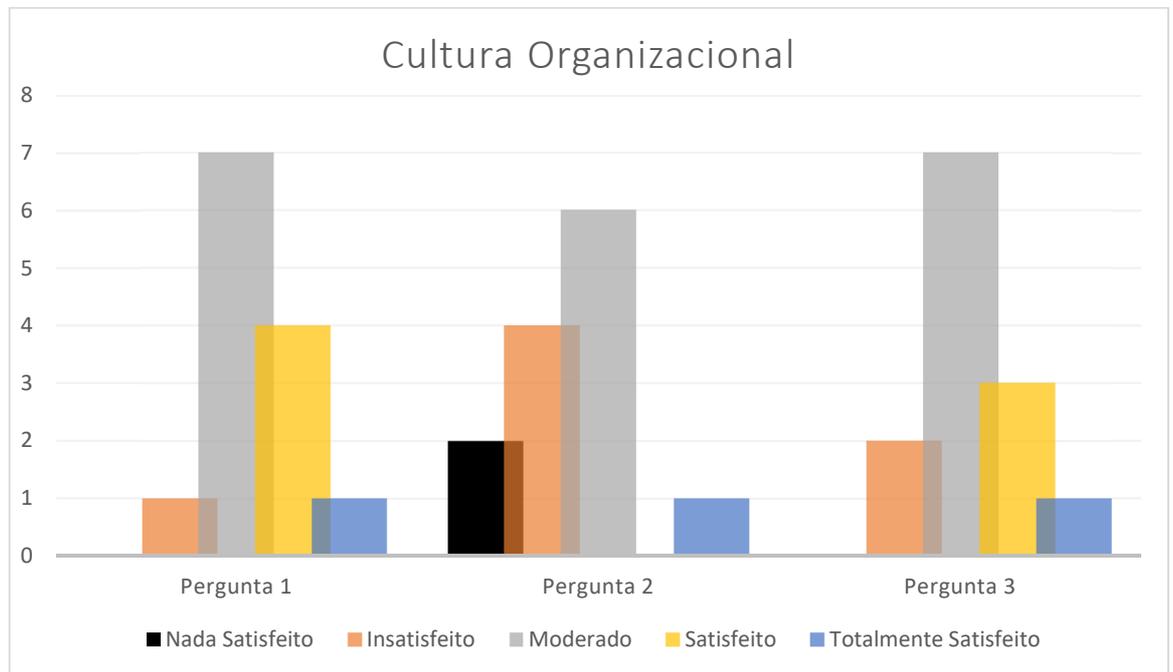
Entretanto para outros ainda não é vista de maneira positiva, pode ser pelo fato de não estarem preparados para trabalharem com a autonomia que a empresa oferece, ter responsabilidades sobre tarefas mais complexas e atuar de modo proativo.

Contudo, a maioria posiciona-se positivamente quando perguntado sobre ambiente de trabalho, alguns não veem isso como algo que pode ser medido, e poucos mostram-se insatisfeitos, simplesmente os que se mostram insatisfeitos podem ser os mesmos que não aprovam muito bem as condições de trabalho, por motivos desconhecidos podem pensar que poderia ser melhor.

A convivência com os colegas de trabalho e a divisão que ocorre dentro do ambiente que estão inseridos mostra um ponto negativo, de modo que a formação de grupos acaba por criar atritos na divisão das tarefas.

1-As normas exigidas pela empresa, são vistas por você de forma positiva?
2-Todas as normas exigidas pela empresa, são efetivamente praticadas?
3-Quando entra um novo colaborador na equipe, ficam claros os objetivos da empresa?

Figura 4- Indicador de Cultura Organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico, vê-se grande tendência a indecisão quanto as normas da empresa, onde sete respondentes se abstiveram, não souberam responder de forma clara se o que está sendo praticado atualmente pela empresa é de certa forma motivador, ou seja, a prática hoje deixaria um pouco a desejar, já que há colaboradores insatisfeitos.

Ainda falando das normas, quanto a percepção do colaborador em relação a realidade apresentada no ambiente de trabalho, apenas um colaborador pensa que está tudo dentro do esperado, mas o que é interessante nestes números é que a maioria dos respondentes acham estar no mínimo aceitável do jeito que está. E de acordo com SILVA e ZANELLI, 2004, a cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que

incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento, então percebe-se que há margem para melhorias.

Sobre as normas, dois colaboradores estão totalmente insatisfeitos e quatro insatisfeitos, ou seja, não veem na prática o que é exigido na teoria, logo pode-se perceber também que apenas um está satisfeito, os demais se absterem de posição perante o assunto. Portanto confirmando o que pensa SCHEIN (2019) sobre integridade, onde diz ser essencial que as práticas do dia a dia sejam construídas com base na honestidade, ética, respeito, virtudes que formam a integridade.

Quanto a integração de novos colaboradores parece ser um item onde ficam pouco divididos, uns parecem não entender se é feita uma integração de verdade, por outro lado uns pensam que está sendo feito um bom trabalho nesta questão, esta parte é importante para o direcionamento correto do colaborador às suas funções e superiores, de certa forma isso vai norteá-lo num primeiro momento, até que esteja engajado na equipe.

Conforme PIRES e MACÊDO (2005) nesse processo, o fator humano é a peça-chave para o sucesso organizacional e os fatores como estresse, motivação, liderança, estão intimamente associados ao clima organizacional bem como à sua satisfação das necessidades pessoais. “Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido”.

2.3 Apresentação da solução

Se percebe a longo prazo, mudanças a serem implantadas na área de motivação do colaborador, pode existir falta de abertura para colocação das reclamações e sugestões de mudanças, pode-se diminuir o intervalo de tempo entre as reuniões, que pode ser um fator negativo atualmente onde assuntos pertinentes teriam maior atenção no tempo que acontecem, sem serem esquecidos.

No conjunto de informações coletadas no decorrer da pesquisa, entendem-se diversas formas de trabalhar melhorias em diversas áreas do ambiente estudado. Pode-se direcionar ações individuais para cada caso que foi trabalhado, com isso há grande chance de obter-se evolução de forma fácil e com a colaboração de todos.

Como visto na análise anterior, existe uma boa parcela de colaboradores que tem um baixo nível de interesse em relação ao desenvolvimento de suas tarefas,

este é um ponto que deve ser trabalhado sem dúvida, envolvendo os colaboradores de forma que se sintam importantes, com isso tendo melhor aproveitamento.

No entanto, a empresa mostra-se muito bem posicionada quando o assunto é treinamento e capacitação dos funcionários, uma vez que fornece todo o apoio e incentivo, tanto para iniciantes na oficina quanto nos setores de vendas e administrativo, que não o tema desta pesquisa.

Em contrapartida, algo que deve ser analisado com muito cuidado, é a forma com que a empresa aplica suas normas e práticas, pode ser que de um primeiro momento estão sendo mal interpretadas, os mecânicos esperam algo que hoje não está sendo entregue pela empresa.

Falando em cultura, percebe-se que o trabalho em equipe deve ser trabalhado com mais afinco, tendo uma boa equipe formada onde não existem diferenças, pode-se esperar grandes atuações profissionais, assim diminuindo retrabalhos que ocorrem com a falta de atenção dedicada em cada tarefa.

Atualmente existem poucos profissionais engajados com estudos externos, que buscam o desenvolvimento pessoal além do profissional, pode ser que este fator está afetando um pouco no desenvolvimento do grupo, pois de certa forma quando a pessoa estuda e conhece pessoas e normas diferentes, acaba por abrir a mente e mostra-se flexível a mudanças e a aprender com novos estímulos, este fator pode ser trabalhado com conversas informais de caráter motivacional pelo gestor.

O Quadro 2 apresenta o desdobramento da proposta no formato de 5W2H, ferramenta que sugere ações e suas justificativas, os detalhes, os envolvidos e os custos para tal. Com o cenário atual que nos encontramos serão sugeridas medidas mais brandas de mudanças.

Quadro 2 – 5W2H da proposta

O que? (What)	Quem? (Who)	5W			2H	
		Quando? (When)	Por quê? (Why)	Onde? (Where)	Como? (How)	Quanto? (How much)
Revisar atribuições dos gestores e dos mecânicos	Gerente de Serviços e gestores	Até 30/12/2020	Para que os objetivos estratégicos sejam alinhados	Na oficina	Reuniões	Tempo dos envolvidos
Realizar feedback individual com os mecânicos	Gestor de oficina	Até 30/12/2020	Para poder atuar com eficácia nos pontos mais urgentes	Sala do gestor de oficina	Conversa informal	Tempo dos envolvidos
Mensalmente, utilizar uma	Gerente de serviços	Até 30/12/2020	Para divulgar se houve	Sala de reuniões	Reunião	Tempo dos envolvidos

reunião para mensurar resultados das mudanças			melhorias em determinadas áreas anteriormente cobradas			
Instalar uma caixinha de sugestões anônimas na oficina	Gestor de oficina	Até 31/12/2020	Para dar voz aos mais tímidos e inibidos	Na oficina	Colocar uma caixa fechada no meio da oficina	Sem custo
Desenvolver atividades externas entre os colaboradores	Todos funcionários	Finais de semana	Para aumentar o coleguismo da equipe	Clubes, locais públicos	Conforme gosto dos colaboradores	Tempo dos envolvidos
Incentivar os colaboradores a concluir ensino médio e iniciar curso superior	Gerente de serviços	Incentivo semanal/mensal	Para aumentar a escolaridade dos colaboradores	Externo a empresa	Da forma escolhida pelo colaborador	Sem custo
Promover treinamentos com especialistas em motivação profissional	Especialista da área	Até 30/12/2020	Para que os colaboradores tenham uma visão e opinião de alguém que vê o problema de fora	Sala de reuniões	Palestras	Custo do especialista mais o tempo dos envolvidos

3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO

Aumento na produtividade, tendo um melhor entendimento do que estão de fato buscando na empresa ou mesmo identificando-se com o que fazem é possível que aumente o rendimento no desempenho das funções.

Grande influência no valor percebido da marca, expectativa e experiência andando muito próximas, isso é muito valioso, pois trata-se de uma concessionária de padrão mundial. A pós venda é hoje um dos grandes divisores de água na hora da compra de um produto Scania, o atendimento tem grande relevância na hora da compra, inevitavelmente é algo indispensável para manter a vida útil do veículo.

Como forma de amenizar os reflexos negativos sobre os mecânicos, o aperfeiçoamento ou revisão das atribuições dos gestores vem para somar, uma vez que se trabalhará na causa e não no efeito. De modo que a hierarquia é seguida, tem-se então que os mecânicos irão entender as melhorias feitas ou implementadas pelos seus superiores, isso podendo ser mensurado em reuniões mensais ou semanais, conforme será abordado mais adiante.

Entre outros, ainda será de grande valia o feedback individual, uma vez que o colaborador terá mais privacidade de expor suas possíveis insatisfações ou sugestões de melhorias de forma direta com o gestor de oficina, com isso a gestão se tornará mais assertiva quanto a assuntos que estejam desmotivando a equipe. Poderá ser

acompanhado com mais avaliações, não havendo as mesmas ocorrências, então estará surtindo efeito.

As reuniões mensais tem como objetivo o alinhamento de pontos chave que estão puxando a equipe pra baixo e para informar melhorias obtidas no decorrer de alguma implementação. Espera-se que com este acompanhamento formal que é a reunião, se possa perceber diferença no ambiente de trabalho uma vez que fortalecerá a equipe. Juntamente com as reuniões poderá ser aberta a caixa de sugestões que será disponibilizada, com isso as coisas acontecerão com transparência aos olhos da equipe, podendo ela opinar sobre cada sugestão.

Com a realização de atividades externas a empresa, espera-se que ocorra uma maior interação entre os colaboradores, com o participação de todos em práticas que levem a descontração, e será refletido no decorrer dos dias de trabalho, possivelmente para grupos que estão formados dentro do ambiente, ocorrerá um clima mais amistoso e amigável entre todos.

De maneira a somar para o aumento da capacidade técnica da equipe o incentivo ao curso superior será um ponto muito interessante, sendo que pessoas estarão com a mente aberta em busca de novos saberes, automaticamente terão mais interesse no aprendizado profissional, poderá ser acompanhado pela busca de novas informações referente a tarefas mais complexas.

Em conjunto com este incentivo da escolaridade vem também o investimento em profissionais que trabalham a área motivacional, com palestra ou atividades que os façam pensarem fora da caixa, ou seja, serem pessoas melhores em todos os sentidos. Com isso o trabalho fluirá com mais leveza, pois de um modo ou de outro encontrarão um objetivo que almejam alcançar enquanto trabalharem nesta empresa.

4. APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Foi realizada uma breve apresentação formal para os gestores da empresa através de powerpoint, após feito um debate sobre os assuntos abordados e colocado outras ideias que os gestores acharam pertinentes.

Porém, devido ao cenário atual de enfrentamento da pandemia COVID 19 não será possível implementar tais ações como forma de melhorias, foi apresentado ao gerente de serviços da filial, ele gostou das ideias propostas, viu grande potencial no que foi elaborado pois não envolve custos, entretanto toda e qualquer alteração que

seja significativa no sentido de mobilizar grande parte do pessoal, deve ser aprovado pela diretoria na matriz em Caxias do Sul a qual toma as decisões mais prudentes para cada situação.

Então, será avaliado novamente adiante com mais calma por parte da gestão e certamente será um assunto de pauta, no momento enfrenta-se uma pandemia e as decisões devem ser as mais racionais possíveis para que não ocorra imprevistos que afetem o bom trabalho que vem sendo desempenhado ao longo dos anos e principalmente nos últimos meses que foram de longe os mais delicados.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

Os desafios que a empresa tem pela frente não são nem de perto os mais fáceis de ser serem solucionados, primeiramente deve ocorrer uma boa aceitação dos mecânicos, os quais são peças fundamentais para que haja qualquer mudança no ambiente de trabalho.

A falta de proatividade da maioria dos mecânicos é bem significativa e notável dentro da oficina, uma vez que para o desempenhar as mesmas tarefas, dois mecânicos diferentes levam tempos fora do padrão, o que de certa forma não deveria ocorrer quando se há um alinhamento de equipe. Com isso acaba sobrecarregando diversos outros profissionais que certamente fazem mais do que a sua parcela.

Logo esse é um fator que deve ser levado em conta, e é um dos medidores de insatisfação dentro da oficina. A oferta de oportunidades para colaboradores menos engajados possivelmente se mostra mais escassa, então o nível de satisfação será praticamente nulo, e se houver alguma oferta, será entregue aos que demonstram melhores resultados.

A proposta de solução busca encontrar alinhamento para estes casos supracitados, além de direcionar ações que amenizem a curto prazo os resultados negativos atuais. Portanto é imprescindível que ocorra a colaboração dos mecânicos, e que a gestão adote uma forma mais incisiva de atuar com estes desvios que foram trabalhados no decorrer da pesquisa.

O levantamento bibliográfico permite estabelecer um contraponto entre a realidade apontada e as melhores práticas recomendadas. Assim, é possível afirmar que é de suma importância que a empresa haja com transparência em suas atitudes no setor de gestão e capacitação dos mecânicos, e com isso aumentariam

significativamente suas percepções em relação a oferta de oportunidades na área profissional. O tema apresentado para pesquisa é hoje grande impulsionador de carreiras, e deve ser tratado com muita importância para o destaque de talentos e o desenvolvimento deles no decorrer do tempo.

O pesquisador pensa que, além do que o estudo mostra, deve haver também o interesse dos mecânicos, atuando como protagonistas de suas próprias carreiras a fim de sempre buscarem o crescimento contínuo. Conclui que dentre os pontos levantados no início do projeto, em suma serão resolvidos ou amenizados através de novas práticas advindas do estudo embasado para cada um deles. No geral não houve surgimento de novas problemáticas e a metodologia utilizada se mostrou suficiente para abordagem do tema, correspondendo às expectativas aplicadas no projeto.

REFERÊNCIAS

- ALVES. G. K, DOMINGOS. J. B. S, PARIZE. V. A, FERNANDEZ. C. F. B. **Liderança e clima organizacional em uma concessionária de veículos em Curitiba.** Produção de alunos - jornada científica e cultural - Faculdade Dom Bosco, 2017.
- BARROS, P. L. , DE MELO, J. A. M. **Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF***, art , p. 1-15, v. 6, n. 2, 2016.
- FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 13. 2010. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: 2010.
- FERREIRA, A.; VILAS BOAS, A. A.; ESTEVES, R. C. P. M.; FUERTH, L. R.; SILVA, S. **Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade.** In: SIMPÓSIO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru/SP. Anais... Bauru/SP: 2006.
- FRAGA, L. D. **Motivação nas organizações.** Revista Católica, Uberlândia, v.3, art. 05, p. 1-15, 2011.
- GONÇALVES. K. A. **Motivação como diferencial competitivo: setor de vendas da rio bom multimarcas.** Administração de Empresas - Faculdade Tecsona, Paracatu, 2011.
- OLIVEIRA, F. M. P. **A importância do fator de remuneração na motivação humana para o trabalho.** 2008. 56 f. Conclusão de curso (Especialização em Administração Judiciária) – Universidade Estadual Vale do Aracajú, Fortaleza, 2008.
- PISTORE, G. C. **Pesquisa de clima organizacional sob olhar da empresa e dos trabalhadores: estudo de caso em uma indústria automobilística da serra gaúcha.** Programa de Pós-graduação em Administração- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- SALGADO. W. F. **Qualidade de vida no trabalho em empresa automotiva: comparação entre área administrativa e de produção.** Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Guaratinguetá, 2016.
- DOLAN, S.. **Estresse, auto-estima, saúde e trabalho.** Rio de janeiro: Qualitmark. 2006.
- BRANDEN, N. (1995). **Auto-Estima e os seus seis pilares.** São Paulo: Editora Saraiva.
- JAMES, W. **Os pensadores.** São Paulo: Abril Cultural.
- BALDWIN, J.D. & BALDWIN, J.L. **Behavior principles in everyday life.** N. Jersey: Prentice Hall, 1986.

MENDES, Darcy. Desmotivação no trabalho pode gerar acidente. **Tem Segurança**, 2012. Disponível em: <<https://temseguranca.com/desmotivacao-no-trabalho-pode-gerar-acidente/>>. Acesso em: 04 de mar. de 2020.

OS GRUPOS dentro das organizações. **Psicologiaaplicadaets**, 2013. Disponível em: <<http://psicologiaaplicadaets.blogspot.com/2013/11/os-grupos-dentro-das-organizacoes.html>>. Acesso em: 04 de mar. de 2020.

PROFISSIONAIS NEUTROS- um problema e não uma solução. **SBCoaching**, 2014. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/profissionais-neutros-problema-nao-solucao/>>. Acesso em: 23 de mar. de 2020.

GARCIA, Elisandra Manuela T. **Motivação e clima organizacional: o caso do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo**. 2011. 85 f. Monografia (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo) – Universidade de Cabo Verde, Calheta, 2011.

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília: FUNADESP, 1999.

BRUNELLI, Maria da Graça M. **Motivação no serviço público**. 2008. 89 f. Dissertação (MBA em Gestão Pública) - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008.

OLIVEIRA, Anderson Muniz. **A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta**. 2008. 77 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

TACHIZAWA, T. et al. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MOURA, Manuel Antunes V. **Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia**. 2013. 97 f. Monografia (Licenciatura em Administração Pública e Autárquica) – Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. *Cultura Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAMAYO, Alvaro. **Cultura e saúde nas organizações**. In: FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Leal. *Cultura, Satisfação e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RODRIGUES, Maria Carolina Barbosa **A importância da motivação para transformar grupos em equipes**. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170531140224.pdf . Acesso em 28 de abr de 2020.

SILVA, Antônio Isidro e MARINHO, Geison Isidro. *Auto-estima e relações afetivas*. **Publicações Acadêmicas**, 2008. Disponível em: <<https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br>. Acesso em: 12 de maio de 2020.

MARQUES, José Roberto. *A cultura organizacional segundo Edgar Schein*, **Blog do JRM**, 2019. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/cultura-organizacional-segundo-edgar-schein/>. Acesso em: 12 de maio de 2020.

ANDRADE, Edson Ribeiro e SOUZA, Edinilsa Ramos. *Autoestima como expressão de saúde mental e dispositivo de mudanças na cultura organizacional da polícia*. **Psicologia Clínica**, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652010000200012. Acesso em: 05 de maio de 2020.

KOZLOWSKI, Gardilhani da Silva e FORTES, Victória Corrêa. *Como a qualidade do clima organizacional pode afetar o desempenho dos colaboradores de uma empresa pública em boa vista – RR*. **Seget**, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33422466.pdf>. Acesso em: 05 de jun de 2020.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional** – São Paulo. Textonovo, 2002.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39FFD559DE73D5C6832575C700149565/\\$File/NT00040F3A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/39FFD559DE73D5C6832575C700149565/$File/NT00040F3A.pdf) . Acesso em 09 de jun de 2020.

GONÇALVES, Geórgia e CRUZ, Hélio Alves, *Rotatividade de pessoal: uma análise do clima organizacional e fatores que influenciam o turnover na área operacional da uma clínica de saúde em Florianópolis/SC*. **XIV Seget**, 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/22825388.pdf>. Acesso em: 09 de jun de 2020.

Quadro 3 – Questionário aplicado aos colaboradores

Autoestima no Ambiente de trabalho	Você promove ações positivas para fomentar sua autoestima em relação ao trabalho?					
	Você busca desenvolver-se positivamente através dos estímulos e incentivos que recebe?					
	Você desenvolve-se pró- ativamente com intenção de crescer profissionalmente?					
	A empresa oferece apoio para o desenvolvimento profissional de seus colegas de trabalho?					
Clima Organizacional	Você percebe a importância de trabalhar em equipe para a obtenção do alto desempenho nas tarefas?					
	O ambiente de trabalho se mostra propício ao desenvolvimento profissional dos colaboradores?					
	A qualidade do ambiente de trabalho atual, é vista positivamente por você?					
	Você sente-se engajado na equipe no sentido de ser membro importante e crucial no desenvolvimento das tarefas que lhe são atribuídas?					
Motivação	Fatores como reconhecimento e respeito são entendidos por você como motivadores profissionais?					
	As condições de trabalho atuais são entendidas por você como fatores que o motivam?					
	O grau de autonomia oferecido no ambiente de trabalho atual é percebido por você como um fator positivo?					
	Você se sente bem no ambiente de trabalho em que está inserido?					
Cultura Organizacional	As normas exigidas pela empresa, são vistas por você de forma positiva?					
	Todas as normas exigidas pela empresa, são efetivamente praticadas?					
	Quando entra um novo colaborador na equipe, ficam claros os objetivos da empresa?					

Quadro 4 – Faixa etária X Escolaridade

Faixa etária	Ensino médio	Ensino superior
18 a 30 anos	8	1
Acima de 30 nos	4	0