



O COMPORTAMENTO DO TRABALHADOR DA INDÚSTRIA DE ESTOFADOS COMO CONSEQUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Mara Ilce Lopes Bedendo¹; Beatriz Machado²

RESUMO: Uma organização pode adotar vários em sua gestão, embora tenha a tendência a determinado modelo. O comportamento do trabalhador depende de fatores como suas emoções, clima e cultura organizacional, políticas da empresa, métodos de trabalho, recompensas, punições e outras variáveis. Este trabalho visou relacionar a atitude do trabalhador da indústria de estofados com o modelo de gestão adotado pela empresa. Para isto foi definido que a abrangência da pesquisa seria nas cidades de Mandaguari e Sarandi (PR), onde foram aplicados questionários aos gestores de 06 empresas, representando 54,5% do ramo e em 62(20%) pessoas do quadro de trabalhadores. Estes instrumentos de pesquisa tiveram como objetivo cruzar o levantamento bibliográfico sobre o tema com a prática das organizações. Os dados obtidos foram analisados quantitativamente e relacionados com o objetivo da pesquisa. Os resultados mostraram que as empresas pesquisadas trabalham com 31% do seu modelo de gestão voltado para a Escola Clássica, seguido das Escolas de Administração Científica e das Relações Humanas com 17,23%. Os resultados também apontaram que os modelos de motivação que os trabalhadores adotam é o Clássico, com 59% das opções e que de acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow, 56% dos trabalhadores encontram-se nas necessidades fisiológicas básica. Isto indica a relação existente entre o modelo de gestão e o que gera a satisfação do trabalhador na empresa. O grau de satisfação apresentado pelos trabalhadores apresentou-se em 74,8%, demonstrando que a maioria dos trabalhadores concorda com o sistema de gestão e as atitudes adotadas pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Comportamento; Modelos de Gestão; Satisfação e Teorias de Motivação.

1 INTRODUÇÃO

O comportamento dos trabalhadores pode ser considerado por muitos gestores como um fator preocupante, pois em alguns casos a insatisfação dos trabalhadores pode gerar a quebra da harmonia da empresa, reduzindo a eficácia organizacional. Esta preocupação é bastante comum quando nos referimos ao ramo de estofados, principalmente pela necessidade dos empresários por uma mão de obra qualificada e de difícil formação. Além disso, percebe-se que a grande maioria destas empresas (100% das empresas pesquisadas) é familiar onde a fabricação dos estofados começou pequena, geralmente pelos próprios pais, acabando crescendo de forma significativa, atingindo um mercado cada vez maior em um universo hoje globalizado, de constantes mudanças e de concorrência acirrada.

Diante deste contexto, surgiu a dúvida sobre se o modelo de gestão adotado pelas empresas poderia influenciar o comportamento do trabalhador e se esses modelos

¹ Acadêmica do Curso Psicologia. Departamento de Psicologia Faculdade de Jandaia do Sul - FAFIJAN – Jandaia do Sul – PR. Integrante do Programa Institucional de Iniciação Científica PIIC Fafijan marabedendo@hotmail.com

² Orientadora do Projeto. Mestre, Docente do Curso de Psicologia da FAFIJAN – Jandaia do Sul - PR. byam_166@hotmail.com

estariam adequados para tornar seus trabalhadores mais motivados.

Como uma organização pode adotar mais que um modelo de gestão, procurou-se buscar primeiramente, quais os principais modelos como base para um referencial teórico.

Quando administrar passa a ser constituído por processos que regulam e modelam os processos de produção, tendo em vista o aumento da produtividade, esta fase passa a ser marcada pela Administração Científica, iniciada por Taylor (Chiavenato, 2000).

Para substituir o enfoque analítico e racional desenvolvido por Taylor, Fayol iniciou seus estudos visando uma abordagem com foco mais anatômico e estrutural na maneira de administrar, desenvolvendo a Escola Clássica da Administração (Janete Knapik, 2004).

Max Weber idealizou outra abordagem da administração relacionada à estrutura organizacional, fundando a Teoria Burocrática. Como uma forma de oposição à Administração Científica e Clássica, de Taylor, Fayol, Elton Mayo e Kurt Lewin iniciaram seus estudos com a Escola das Relações Humanas, tendo um foco mais democrático, visando à humanização e a desburocratização da administração.

Tendo ênfase nas pessoas, descendendo da Escola das Relações Humanas, surge a Teoria Comportamental, desenvolvida por Herbert Simon. Seu foco era voltado para a um sistema de decisões, delineando com este sistema o comportamento das pessoas.

A partir da Teoria Comportamental, surgem as diversas abordagens modernas de administração, sendo uma delas a do Desenvolvimento Organizacional, que se preocupa com as mudanças organizacionais, modificando estruturas e comportamentos em busca da eficiência e eficácia das empresas de forma planejada e organizada. Outra abordagem moderna da administração é a Contingencial, tendo como enfoque as relações do ambiente sobre a dinâmica organizacional.

Outro fator bastante importante no comportamento do trabalhador são as emoções, segundo Robbins (2005), estas podem ser consideradas como fator que pode tanto agir para prejudicar o desempenho no trabalho, quanto para alavancar a vontade do trabalhador.

Quando um funcionário encontra-se insatisfeito com seu trabalho, estudos realizados pelo *Journal of Applied Psychology*, vol 15, 2003, demonstram que pode haver quatro tipos de respostas em relação a esta insatisfação: um comportamento de saída, de comunicação, de lealdade ou de negligência.

Por considerarem as pessoas como importantes recursos organizacionais, estudiosos desenvolveram uma ampla variedade de teorias sobre a Motivação.

Um dos primeiros modelos que surgiu foi o Clássico, que consistia em um sistema de incentivos salariais para motivar os trabalhadores. Já Elton Mayo desenvolveu a Teoria das Relações Humanas, acreditando que os contatos sociais contribuía para trabalhadores mais motivados (Stoner & Freeman, 1999). O Modelo Comportamental foi desenvolvido por Douglas McGregor que identificou as outras teorias como X e então criou a Teoria Y, enfatizando a imagem positiva do homem.

Outra teoria, bastante conhecida é a Teoria das Necessidades, desenvolvida por Maslow. Ele estudou a motivação através das necessidades humanas, que foram organizadas em cinco categorias hierárquicas: necessidades fisiológicas, de segurança, afetivo-sociais, de estima e de auto-realização (Maslow, s/d). Na Teoria dos Dois Fatores, Frederick Herzberg cria o termo PEBUN, defendendo como sendo a força que colocaria o indivíduo em movimento, podendo ser positivo ou negativo. Assim, para ele, existem duas formas de se colocar em movimento: uma através de fatores externos e outra através de fatores internos onde o indivíduo executa a tarefa por ela mesma (Herzberg, 1975).

Assim, este trabalho teve por objetivo procurar entender quais os reflexos do modelo de gestão adotado pela organização, pode ter no comportamento do trabalhador, podendo ser considerado como um ponto de partida para o entendimento do que torna os trabalhadores mais motivados, melhorando a relação empresa x trabalhador, e conseqüentemente, aumentando a eficácia organizacional.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O levantamento dos foi obtido através da pesquisa de campo em seis empresas do ramo de estofados, compreendidas nas cidades de Mandaguari (Pr) e Sarandi (Pr), representando 60% das empresas existentes dentro da abrangência estabelecida.

Para a pesquisa de campo foram construídos e aplicados dois instrumentos, sendo um diretamente ao gestor e teve como objetivo identificar o modelo de gestão. O outro instrumento foi aplicado a uma amostragem de 20% do quadro de trabalhadores de cada empresa participante da pesquisa, tendo como objetivo a verificação do grau de satisfação do trabalhador, motivos de insatisfação, verificação dos fatores motivacionais e aferição do modelo de gestão adotado pela empresa.

Os dados foram obtidos levando em consideração o ramo de atividade definido na pesquisa, sendo 6 (54,5%) questionários direcionados ao gestor e 62 (20%) questionários aplicados junto aos trabalhadores, obtidos de forma aleatória e através da aplicação direta por parte da pesquisadora entre os dias 03 a 09.07.2009.

A análise e discussão dos dados foram realizadas a partir das informações obtidas através do instrumento aplicado junto aos gestores com as informações do instrumento aplicado aos trabalhadores, tendo como base o referencial teórico construído nesta pesquisa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme os dados levantados através da pesquisa, pudemos verificar que os modelos de gestão foram compatíveis entre a visão do gestor e do trabalhador e que o modelo predominante Clássico (30,77%), com influência considerável do Científico e das Relações Humanas (15,38%), conforme demonstrado na figura 01. Com isto, percebemos que as empresas deste ramo ainda dão forte ênfase na estrutura e nas tarefas da organização. Como também apresentou forte influência do modelo Científico e das Relações Humanas, sua ênfase também se encontra em princípios como: o da supervisão, da divisão do trabalho, na eficiência, o incentivo a remuneração, no planejamento, execução e também no trabalho em grupo e na satisfação com o trabalho.

Figura 01

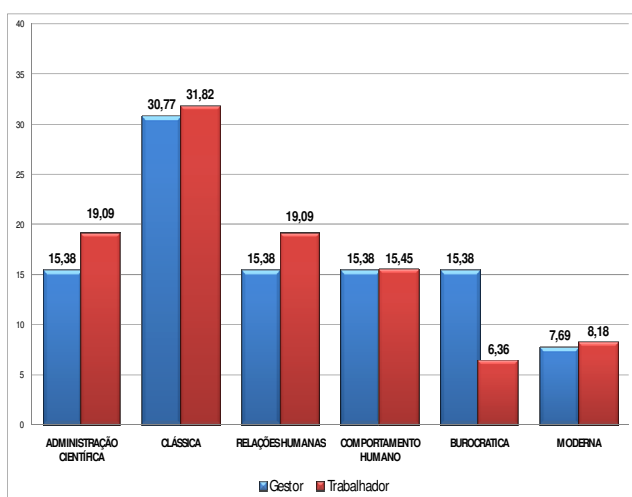
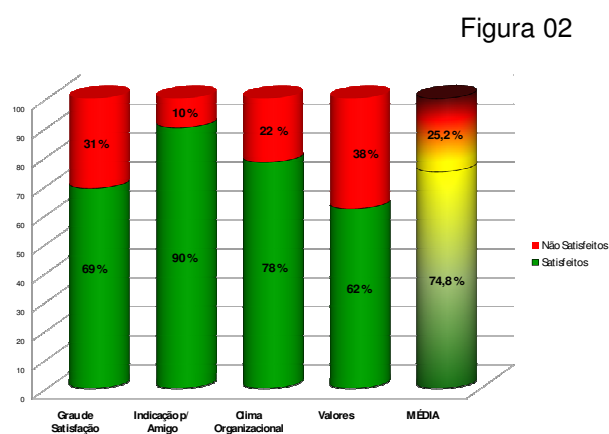


Figura 1. Comparativo entre Gestores e Trabalhadores sobre o Modelo de Gestão Adotado

Figura 2. Itens pesquisados sobre a satisfação dos trabalhadores com a organização



No que se refere à satisfação dos trabalhadores (figura 2), percebe-se que a maioria deles encontra-se satisfeito em seu trabalho (74,8%) e que os que apresentaram

não estarem satisfeitos (25,2%), manteve a tendência em todas as questões sobre o assunto.

Quando as respostas dadas sobre os tipos de insatisfação (*Journal of Applied Psychology, vol 15*), esta tendência também foi apresentada (figura 03). Nos tipos de insatisfação referentes à negligência, saída e comunicação (24,3%), ficando apenas o tipo lealdade bem abaixo da média, com 2,3%. Isto demonstra que estes colaboradores insatisfeitos podem apresentar comportamentos de negligência no trabalho, falta de comunicação em relação aos problemas e até mesmo sair da empresa, mas em contrapartida ainda é leal em situações de crise ou ao defender a empresa frente a outras pessoas de fora.

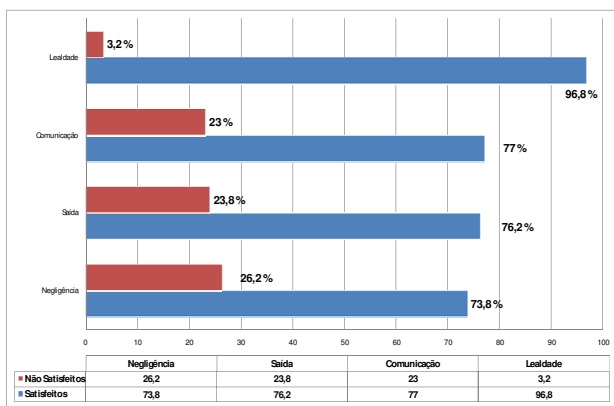


Figura 3. Itens relacionados aos tipos de insatisfação dos trabalhadores

Como o modelo motivacional, conforme figura 04, foi constatado que o Clássico é que prevalece nestas empresas, demonstrando que a maioria dos trabalhadores (59%) são motivados por questões salariais. Reforçando esta constatação, foi à demonstração que 56% dos trabalhadores encontram-se no nível de motivação das necessidades fisiológicas e de segurança, conforme a Teoria de Maslow, onde também encontra se as necessidades básicas relacionadas a sua própria sobrevivência.

Os trabalhadores que não se enquadraram nestes modelos motivacionais (44%), estão em outro nível de motivação, estes relacionados às necessidades afetivo/social, estima e auto-realização.

Figura 04

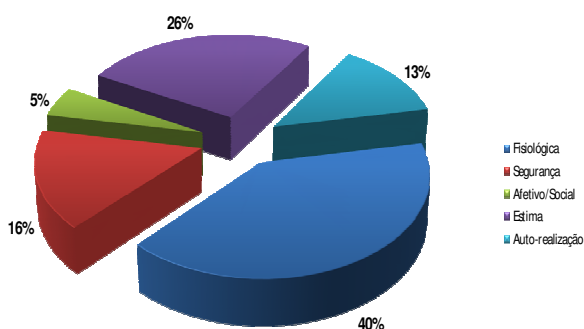


Figura 4. Divisão da motivação dos trabalhadores segundo a Teoria das Necessidades de Maslow

Figura 05

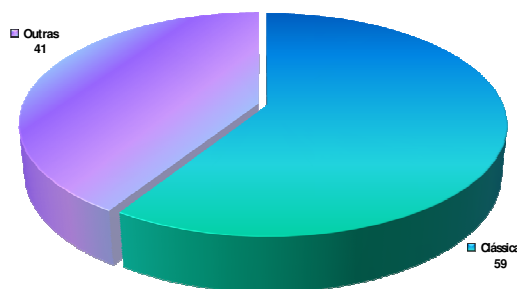


Figura 5. Divisão da motivação dos trabalhadores segundo o Modelo Clássico

4 CONCLUSÃO

Ao fazermos a interpretação dos dados coletados de todas as informações levantadas, podemos concluir que a tendência do modelo de gestão adotado pelas empresas pesquisadas do ramo de estofados, enfatiza as tarefas, o controle, a produção, a eficiência industrial, incentivando com isto o desejo do trabalhador em ter salários cada vez mais altos, como verificou-se na pesquisa sobre o que mais os motiva. Com este modelo de gestão a empresa acaba reforçando o modelo de motivação que o trabalhador adota.

Conforme o modelo de gestão das Relações Humanas apresentada pelas empresas pesquisadas, a ênfase na satisfação com o trabalho também foi demonstrada.

Quanto ao cruzamento do modelo de gestão com a insatisfação no trabalho, concluímos que os 24,3% dos funcionários que responderam, podem estar insatisfeitos com os padrões de gestão adotados pela empresa que não condizem com a sua forma de motivação, ou ainda que, mesmo com seus padrões de motivação condizentes com o modelo de gestão adotado pela empresa, estes trabalhadores podem estar em busca por uma empresa que possa suprir ainda melhor suas necessidades básicas.

Com isso, podemos perceber que o modelo de gestão adotado pela empresa, é um dos fatores, que pode ter forte influência no comportamento do trabalhador, podendo levar a insatisfação do trabalhador. Percebe-se também que estas empresas pesquisadas, ao terem o modelo Clássico como predominante, acabam reforçando o comportamento dos trabalhadores por maiores ganhos com seu trabalho como resposta às exigências que lhes são impostas. Mesmo que a maioria dos trabalhadores apresente-se satisfeitos com a empresa e com alto grau de lealdade com a empresa, ainda assim os demais trabalhadores insatisfeitos que compõe o quadro de trabalhadores não deve ser deixado de lado, pois estes podem exercer fortes influências tanto sobre a produtividade da empresa quanto ao comportamento dos demais trabalhadores.

Ainda sobre o modelo de gestão adotado, podemos considerar que faz-se necessário que as empresas deste ramo reforcem seus esforços para atuarem com um modelo de gestão mais moderno, trazendo com isto mudanças tanto no comportamento do trabalhador, quanto contribuindo para a perpetuação das empresas às constantes mudanças e a alta exigência de um mercado globalizado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed. São Paulo: Editora Campus, 2000.

STONER, J. A. S. & FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro. Editora Livros técnicos e científicos. 1999.

HERZBERG, F. **Como se faz para motivar um funcionário**. in Biblioteca Harvard de Administração. São Paulo. Editora Abril, 1975.

KNAPIK, Janete. **Administração geral e de recursos humanos**. Curitiba: Editora IBPEX, 2004.

MASLOW, A. **Motivação e personalidade**. New York. Harper& Row. 1954.

_____. **Introdução a psicologia do ser**. 2º Ed. Rio de Janeiro: Editora Eldorado, [S/d].

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed.. São Paulo, 2005.