

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA PIZZARIA GUIA DO SABOR NA CIDADE DE RIO BRANCO NO ACRE

RESUMO

A compreensão sobre os fatores motivacionais do colaborador bem como seu desempenho em uma empresa, pode ser considerado nos dias atuais, como significativo. Para tanto, as apresentações e resultados abordados aqui fazem menção ao estudo realizado na “Pizzaria Guia do Sabor” na cidade de Rio Branco no Acre. Para realização do estudo, consideramos de forma primária, a revisão bibliográfica acerca do assunto Motivação e Desempenho e, posteriormente, elaboramos um questionário contendo dez questões e aplicamos na referida empresa à um quantitativo de vinte colaboradores, com o objetivo de descobrir quais fatores contribuem ou afetam este colaborador no ambiente de trabalho, apontando por fim, possíveis soluções que possam vir a contribuir para com o crescimento da empresa. O presente estudo está situado no âmbito do método quantitativo e qualitativo, ou seja, um estudo misto onde expomos em forma de gráficos os resultados da tabulação das respostas em questionário e, por conseguinte, apresentamos uma análise geral dos resultados.

Palavras-chave: Motivação. Desempenho. Colaborador. Globalização.

ABSTRACT

The understanding of the employee's motivational factors as well as his performance in a company, can be considered today, as significant. To this end, the presentations and results discussed here mention the study carried out at “Pizzaria Guia do Sabor” in the city of Rio Branco in Acre. To carry out the study, we considered, in a primary way, the bibliographic review on the subject Motivation and Performance and, later, we elaborated a questionnaire containing ten questions and applied in the referred company to a quantity of twenty collaborators, with the objective of discovering which factors contribute or affect this employee in the work environment, finally pointing out possible solutions that may contribute to the company's growth. The present study is situated within the scope of the quantitative and qualitative method, that is, a mixed study where we present the results of the tabulation of the answers in a questionnaire in graphical form and, therefore, we present a general analysis of the results.

Keywords: Motivation. Performance. Collaborator. Globalization.

INTRODUÇÃO

A motivação e o desempenho são fatores importantes e necessários em uma empresa. Motivação proporciona o desempenho pessoal e profissional, através desta, pode ser notado o significativo desempenho. As empresas estão conseguindo alcançar o reconhecimento e seus objetivos, pelo fator atentar-se a estas necessidades supracitadas.

Percebeu-se no âmbito empresarial que motivar os funcionários e tê-los como colaboradores, traz à empresa cenários coerentes com as prerrogativas globalizacionais da administração científica. Para Flores-Pereira (2009) o líder é o sujeito que motiva, direciona e influencia, é responsável por levar a equipe até os resultados esperados por essa figura de gerenciamento demandante, logo, o principal recurso de um líder é a motivação, seguido de habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Os apontamentos científicos motivacionais sobre o que pode ser compreendido como ferramenta auxilia no alcance de objetivos dentro da administração, são eles: o “como”, o “para quê” e o “qual a função disso”. “Como posso motivar meus liderados? ”, “Para que preciso de colaboradores motivados? ” E “Qual a função disso no cenário empresarial? ” Faz-se necessário responder a estes questionamentos antes de, de fato utilizar esta ferramenta.

Locke (1968) aponta que existem fatores determinantes nas intenções em realização de determinada tarefa, e que esses fatores vêm sendo negligenciados pelos estudiosos da motivação humana. Segundo o autor, os liderados estão condicionados a incentivos, no qual possibilitam o cumprir das metas, o mesmo sugere que uma análise mais cuidadosa a respeito dos reais objetivos dos líderes e suas intenções a respeito dos incentivos, assim poderíamos compreender melhor como estes incentivos ou estímulos afetam a produção.

Douglas McGregor (1960) aponta em seu livro *The Human Side of Enterprise, sobre as teorias X e Y*, no qual fator X compreende a Hipótese da Mediocridade das Massas, onde este aqui compreendido como funcionário, dispõe de aversão ao trabalho compreendendo-o como um mal necessário, teria estímulos financeiros diante de sua função ou produtividade. Por outro lado, o fator Y, afirma que este agora compreendido como colaborador, encara o trabalho como algo natural.

Agregando a teoria exposta acima, Frederick Herzberg (1923), aborda sobre a teoria dos dois fatores, são elas: Fatores motivacionais"/ INTRÍNSECOS e Fatores higiênicos"/ EXTRÍNSECOS. Quando analisados separadamente, compreende-se os fatores intrínsecos como caminhos que direcionam a satisfação através das atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. Por vez, os fatores extrínsecos, direcionam a insatisfação, pois não dependem ou estão fora do controle desse funcionário, o que converge com a teoria X de McGregor, pois os principais fatores aqui expostos, dialogam exatamente sobre salário, condições físicas e ambientais de trabalho.

Neste estudo, apresentaremos tópicos sobre motivação e desempenho direcionados ao colaborador e, em seguida, o resultado da pesquisa realizada através de questionário, contendo dez questões aplicadas a funcionários da empresa “Pizzaria Guia do Sabor”. O objetivo central das questões abordadas

em questionário é compreender como está o nível de motivação e desempenho na supracitada empresa.

O presente estudo fundamentar-se na construção do conceito de motivação e liderança bem como, as formas de interação para a construção de um ambiente de trabalho saudável e motivador. O estudo justifica-se, a medida em que colabora para a produção científica, possibilitando a luz de conceitos que corroboram para a motivação do colaborador em seu bom desempenho frente as demandas apresentadas no cotidiano de organizacional.

1 ADMINISTRAÇÃO, LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Nos primórdios da Administração está Henri Fayol, que marcou a tarefa de delegar tarefas, é a partir de dele que surge a figura do Administrador, contudo ele não estava interessado nos meios de produção, mas sim nos meios de organizar as empresas. Frederick Taylor e Henry Ford, contemporâneos de Fayol, buscavam eficiência no processo produtivo, e tornaram-se referenciados por desenvolverem métodos de produção em massa. (FLORES-PEREIRA, 2009)

Fayol propõe um modelo de organização, que posteriormente ficou conhecido como o modelo horizontal das organizações modernas, onde sugeria que era necessário setorizar as funções da empresa, tais como: função técnica, função financeira, função comercial e função contábil, havendo a necessidade um setor específico para demandar o gerenciamento dos demais setores, esse último faria a função Administrativa. Ou seja, a profissão de Administrador surge de uma necessidade emergente vivenciada por Fayol.

Segundo Flores-Pereira (2009) os textos que conceituam administração informam que administrar está ligado intimamente ao fator liderança, motivação e comunicação aos “subordinados”. Diante do tempo de deliberação desses meios o administrador passou a ser chamado de líder, a função do líder, logo, faz link com a motivação e, passou a integrar o universo da administração a partir da década de 1950.

Nesse momento histórico surgem teorias que tinham a intenção de definir o que era liderar, bem como, teorias que pretendiam selecionar traços de liderança, em exemplo a teoria dos traços, e teorias que pretendiam modelar os comportamentos de um bom líder, como a teoria sócio cognitiva. Allport (1927) salienta que alguns pesquisadores não consideram a teoria dos traços coesa, uma vez que seria impossível determinar os comportamentos de uma pessoa baseado em traços de personalidade.

Fleeson e Jayawickreme (2014) comentam as duas teorias supracitadas e afirmam que a abordagem sócio cognitiva considera a consistência inter-situacional baixa, o que explicaria a personalidade em interferência diante do papel de liderança, por sua vez, na teoria dos traços a consistência inter-situacional seria considerada alta. Ou seja, cada teoria apresenta pontos de divergência a respeito das motivações e das características que “constroem” um bom líder.

Ambas as abordagens fazem avanços significativos no estudo da personalidade, a teoria dos traços, iniciada no modelo Big 5, avançou significativamente na identificação de características gerais, o que forneceu evidências palpáveis de sua existência, hierarquizando a estrutura física da liderança em seis traços principais aos quais compreendem: extroversão,

agradabilidade, honestidade/humildade, consciência, estabilidade emocional e intelecto.

No que diz respeito a teoria sócio cognitiva, destacam-se estudos a respeito dos comportamentos inconscientes e como esses comportamentos afetam a motivação. Como as diferentes situações e condições afetam o sujeito, essas variáveis são medidas e observadas, possibilitando a compreensão sobre o comportamento e suas variáveis sensíveis a situações específicas.

Enquanto isso no Japão um novo sistema de produção é implementado, logo, apresentamos o sistema Toyotista, na fábrica de automóveis Toyota. O novo sistema previa uma reorganização no sistema de trabalho que conseqüentemente ocasionava um novo formato em gestão de pessoas, aumentando a qualidade e diminuindo o desperdício, o sistema toyotista definiu os padrões de qualidade do mercado.

A partir deste momento na história da administração, os operários são incentivados ao despertar da iniciativa, “cuidando” da fábrica e sendo motivados no tocante a produção. Diante do princípio da construção científica e adequação a partir de algo já pronto, surge a psicologia organizacional, preocupando-se com o ambiente de trabalho para que a saúde emocional do trabalhador esteja adequada e as motivações de trabalho não afetem a produção. Entre os estudos a respeito de motivação, voltamos a destacar a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, que sugere a teoria X e Y de Douglas McGregor e a Teoria dos Dois fatores de Frederick Herzberg.

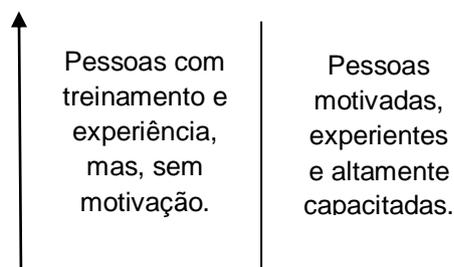
2 DESEMPENHO, UM FATOR IMPORTANTE PARA A EMPRESA

É a partir da motivação que surge o desempenho para a realização do trabalho. Assim, o desempenho, pode ser compreendido como uma consequência da motivação. Para Robbins (2003; p.1), o desempenho é “o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico”. Logo, a empresa deve motivar seus colaboradores para proporcionar um clima organizacional agradável e maior desempenho de seus profissionais.

Para que impere a motivação em uma empresa, é necessário a tomada de atitudes por parte de seus gestores, pois elogios, estímulos e incentivos trazem bons resultados em todas as atividades profissionais.

Observemos a escala de motivação proposta por Maximiano:

Motivação e competência: dois fatores que determinam o nível do desempenho





Fonte: Maximiano, 2000, p. 357

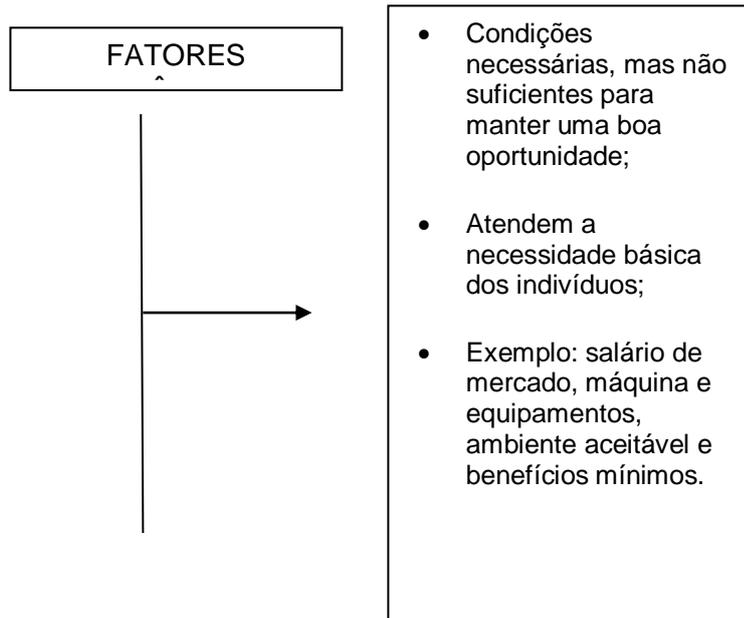
Para o autor motivação sem competência significa que há interesse por parte das pessoas em querer aprender, porém, não há, por parte dos colaboradores, a habilidade e o conhecimento necessários para executar o trabalho. Já a competência sem motivação é o inverso, ou seja, a pessoa tem habilidade, conhecimento, experiência, no entanto, infelizmente, não possui vontade de executar a tarefa ou o trabalho. Conclui-se, então, que a motivação e a competência são fatores que influenciam o nível de desempenho das pessoas.

3 FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS

Criada pelo psicólogo Frederick Herzberg, a teoria de dois fatores, foi publicada pela primeira vez no livro “*Motivation to work*”, em 1959; A referida teoria surgiu como estudo de Herzberg feito para um grupo de engenheiros e contabilistas nos Estados Unidos, no estudo foi pedido a estes que recordassem de um momento em que tivessem se sentido excepcionalmente bem no trabalho e outro em que tivessem se sentido extremamente mal, após a conclusão do estudo, Herzberg percebeu que a motivação laboral era composta por dois fatores independentes (PINTO, 2002).

Os primeiros fatores detectados por Herzberg foram os fatores Higiênicos, classificados como aqueles que se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobam as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, entre outros. (COELHO, 2012).

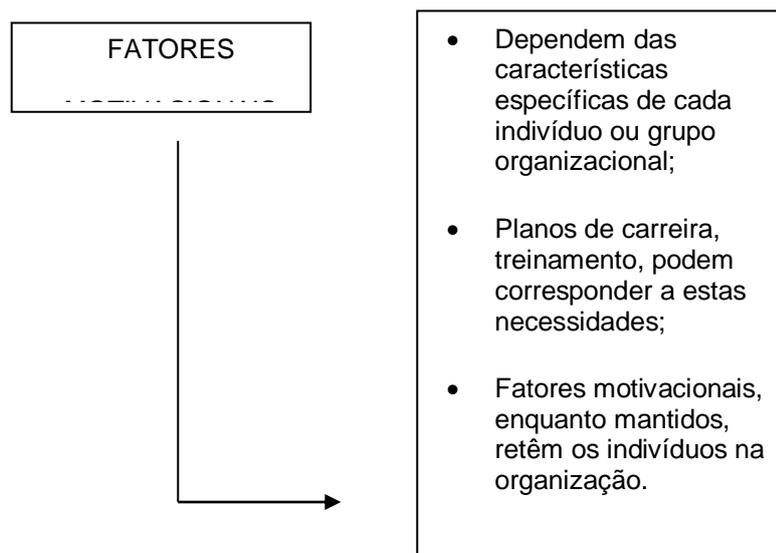
Os fatores higiênicos referem-se ainda às condições do ambiente de trabalho, climatização e local de descanso são exemplos de fatores que proporcionam satisfação aos colaboradores.



Fonte: Motta, 2002, p. 82

De acordo com Maximiano (2011), o colaborador está motivado quando está sincronizado no seu trabalho e enxerga “nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões”. Desta forma, é a valorização do colaborador que o faz desempenhar com maior vigor a sua função e habilidades na empresa. Estes fatores levam à satisfação, porém, quando precários, bloqueiam a satisfação. O termo motivação envolve sentimentos de: realização, crescimento, reconhecimento profissional, manifestando-se por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador.

É a motivação que torna as pessoas satisfeitas com o que fazem.



Fonte: Motta, 2002, p. 82

3.1 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E COM O AMBIENTE DE TRABALHO

A satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho. Em outras palavras, a satisfação no trabalho significa o quanto o colaborador gosta do seu trabalho. Os fatores que causam satisfação aos colaboradores no trabalho são: a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e o desenvolvimento pessoal.

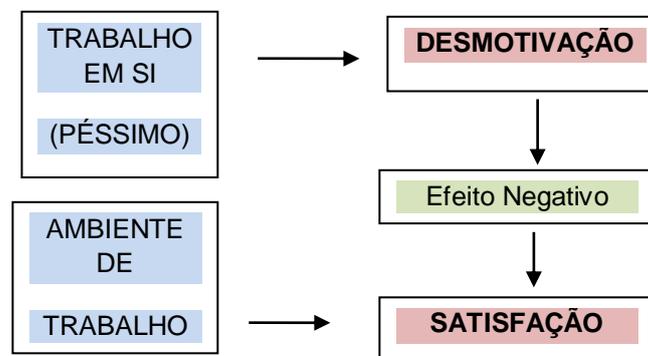
Ainda em relação à satisfação com o ambiente de trabalho, Maximiano destaca que, “o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente de trabalho”.

Ou seja, o ambiente de trabalho influencia no comportamento das pessoas e, também, nas relações interpessoais, podendo ainda, afetar de modo positivo ou negativo os resultados da empresa.

Não podemos exigir resultados de uma equipe se essa não tiver um mínimo de comodidade e de condições para realizar suas atividades. Deste modo, compete à empresa possibilitar condições de trabalho aos colaboradores com vistas ao melhor desempenho possível. O ambiente de trabalho é constituído de duas partes distintas: a física (instalações, móveis, decorações, etc.) e a social (as pessoas que o habitam).

Os fatores ambientais influenciam no ambiente de trabalho, principalmente, no que se refere à motivação ou desmotivação. Nesse sentido, por conseguinte, expomos os efeitos do trabalho sobre a satisfação do ambiente.

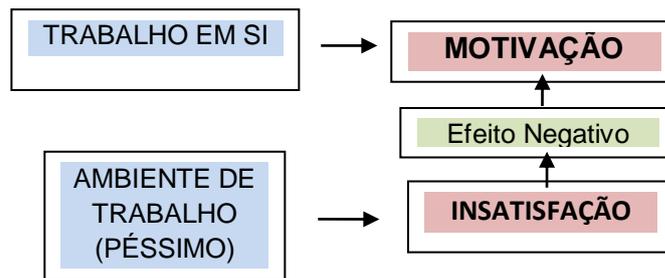
Efeito do trabalho sobre a satisfação com o ambiente



Fonte: Maximiano, 2000, p. 361

Essa ilustração expressa, de modo geral, a satisfação ou não satisfação com o ambiente de trabalho. Quando o ambiente de trabalho está ótimo o colaborador tem satisfação, ao passo que, quando está péssimo o resultado é a desmotivação.

Efeito do ambiente sobre a satisfação do trabalho



Fonte: Maximiano, 2000, p. 361

Se o ambiente de trabalho é ótimo causa motivação, no entanto, se é péssimo causa a insatisfação desse trabalhador. Assim, se o colaborador estiver motivado terá mais probabilidade de obter um bom desempenho, ao passo que, se estiver insatisfeito talvez não tenha um desempenho. Nas palavras de Maximiano (2000) “a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno, um sem o outro tendem a ser ineficaz”.

Para que os fatores de motivação sejam eficazes é preciso haver uma base representada pela presença dos fatores higiênicos, da mesma forma para que a satisfação tenha efeitos positivos e desejados sobre o desempenho é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o colaborador.

3.2 A TEORIA DA EXPECTATIVA

A teoria da expectativa propõe que as pessoas se esforcem para alcançar resultados considerados importantes. As expectativas produzem através dos estímulos a motivação. Os principais componentes da teoria da expectativa são:

- a) o valor da recompensa - depende de cada pessoa, é influenciado pela percepção porque depende da satisfação associada ao esforço individual;
- b) o desempenho e as recompensas – segundo Maximiano (2000),

Onde a crença de que o desempenho permite alcançar a recompensa, exemplo, se a recompensa é comprar um carro, então é preciso ganhar dinheiro, ou seja, o ganhar dinheiro é o instrumento que permite alcançar as recompensas desejadas.

As teorias das expectativas encaram a produtividade como um meio de alcançar a satisfação. A força de motivação de uma pessoa ao desempenhar uma atividade depende do quanto acredita no que vai fazer. Logo, o modelo de expectativa reconhece que não existe um método universal para motivar as pessoas.

3.3 FATORES QUE AFETAM A MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO

Para ter a motivação e o desempenho os fatores que influenciam são conhecidos como fatores higiênicos e fatores motivacionais onde:

Os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Os últimos referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a motivação (GIL, 2011, pg.207).

Diante desses conceitos discutiremos, na sequência, os dois tipos de fatores que influenciam na motivação e no desempenho dos colaboradores de uma empresa.

3.3.2 Reconhecimento do Trabalho

O reconhecimento não é somente concretizado através do trabalho, não que este não seja importante, no entanto, têm-se outras formas de reconhecer o trabalhador.

Muitas empresas acabam indo mal no mercado de trabalho e perdendo pessoas confiáveis, devido à falta de valorização e, sobretudo o reconhecimento do seu trabalhador.

Desta forma, como já dito anteriormente, além da motivação e remuneração, existem outros meios de motivar o colaborador. Assim, reconhecer os avanços no trabalho, encorajar novas iniciativas, expor ideias, opiniões e sugestões são exemplos de outras formas de motivar e valorizar o colaborador. Gil (2011, p. 211) salienta que os:

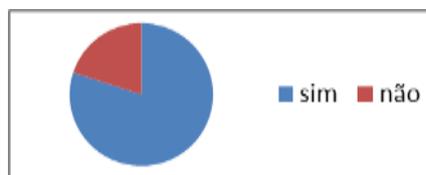
Elogios sinceros e demonstrações de apreço - mesmo que muito singelas como um sorriso ou um sinal de positivo com o polegar – dão as pessoas um senso de vitória, fazendo com que sintam que deram uma contribuição de valor. Recomenda-se, portanto, que os gerentes apoiem seus empregados mesmo quando erram, apontando-lhes as falhas e indicando como melhorar, sem culpá-los ou humilhá-los. À medida que reconhecem neles os pontos fortes, fazendo críticas

construtivas, estão contribuindo para que se empenhem em melhorar futuramente.

São os pequenos ajustes que podem contribuir para grandes resultados, pois na maioria das vezes estes pequenos atos e iniciativas auxiliam para o crescimento organizacional em caráter de produtividade, qualidade, globalização, diferenciais competitivos e avanços tecnológicos com foco no cliente. Portanto, para o sucesso de uma empresa urge agregar o bom relacionamento com a motivação e o desempenho de seus colaboradores, estas regras estão presentes em nosso atual cenário administrativo deste 1990, com a performance da era da informação.

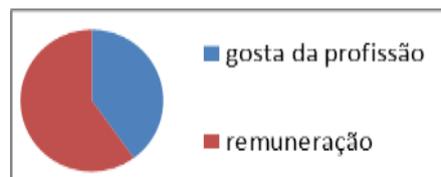
3.4 ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO E DO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA PIZZARIA GUIA DO SABOR

1) Você está motivado na empresa?

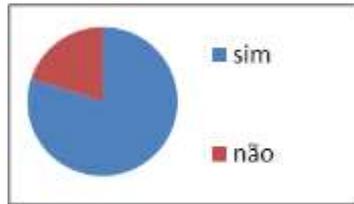


2) O ambiente de trabalho influencia na sua produtividade?

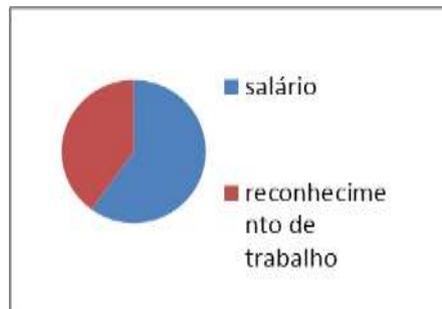
3) Você exerce sua função por quê?



4) Você precisa de estímulos de motivação para o desenvolvimento e desempenho da sua função?



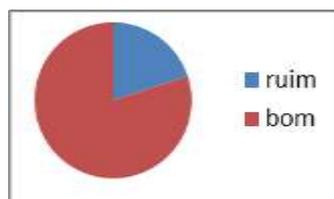
5) Quais desses fatores são indispensáveis para você ser motivado e ter um bom desempenho em sua função na empresa?



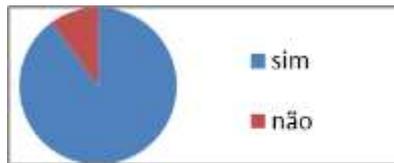
6) O relacionamento interpessoal entre vocês colaboradores é boa?



7) Dê uma nota para o seu nível de motivação na empresa?



8) Dê uma nota para o seu nível de desempenho na empresa?



9) Fale pontos positivos da empresa relacionados aos colaboradores?

- Empatia;
- Seriedade;
- Relacionamento;
- Reconhecimento;
- Respeito;
- Ajuda mútua;
- Eventos feitos para os colaboradores (Ex. festa para o colaborador levar a família, com tudo pago, por mais um ano de trabalho realizado na empresa);
- Flexibilidade (Ex. cada colaborador pode tirar um vale em após 15 dias, com o objetivo de estar pagando conta, ou de outras necessidades, não precisando esperar até o final do mês para receber).

10) Fale agora os pontos negativos?

- Ponto manual – infelizmente a empresa não inseriu ainda o ponto eletrônico, portanto, o ponto manual além de ser cansativo de se fazer todo dia assinando, tem a questão de ser visto chegando atrasado, porém, muitos colaboradores assinam o ponto como chegassem exatamente no horário.
- Concorrência – é uma preocupação não só por parte da empresa, como também, dos funcionários, a empresa precisa superar, ou seja, vencer a demanda de pedidos, não perdendo clientes para os concorrentes, para não se prejudicar financeiramente e precisar demitir os funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho identificamos, de modo geral, os fatores que afetam na produtividade, motivação e desempenho dos funcionários da “Pizzaria Guia do Sabor em Rio Branco - Acre”. Os resultados e considerações finais deste estudo são os seguintes: a) a remuneração e o reconhecimento do trabalho motivam os funcionários; b) um ambiente de trabalho motivado reflete-se no aumento da produtividade; c) e por fim, a motivação é importante não somente para o desempenho, como também, para a satisfação pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

ALLPORT G. W; **Conceitos De Traço E Personalidade** - Dartmouth College

Publicado pela primeira vez no Psychological Bulletin , 24 , 284-293 - 1927

BLANCHARD, K.; HERSEY, P.; **Training & Development**; Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership, Jan 1996; 50, 1; ProQuest pg. 42

COELHO, S. D. A; **Fatores Higiênicos E Motivadores Dos Funcionários Públicos: Um Estudo De Caso Com Recurso À Teoria Dos Dois Fatores De Herzberg**. Dissertação De Mestrado Em Gestão De Recursos Humanos E Comportamento Organizacional Coimbra, 2012.

FIKDLKR, F. E; **Validação E Extensão Da Contingência Modelo De Eficácia Da Liderança**: Universidade de Washington; vol. 76, n. 2, 128-148, 1971

FLEESON. W; JAYAWICKREM. E. **Teoria das Características** - Jornal de Pesquisa em Personalidade – Wake Forest University – EUA - 2014

FLORES-PEREIRA, M.T; **Repensando a Função Dirigir e a temática da Liderança**: uma análise a partir de livros introdutórios de administração. XXXIII Encontro da ANPAD – São Paulo - 2009

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1.ed. – 11 reimp. – São Paulo: Atlas, 2011.

HOUSE, R. J.; MITCHELL, R. T.; **path-goal theory of leadership**. University of Washington Seattle, Washington - Technical Report 75-67 - April 1975

LOCKE. A; **Rumo a uma teoria da motivação e incentivos às tarefas** - Institutos Americanos Escritório de Washington - Organizational post 3, 157-189; 1968

MAXIMIANO, A. C. A; **Teoria Geral da Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

MAXIMIANO. A. C. A;. **Introdução á administração**. 5.ed.rev ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA. F. C. P; **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002

PINTO, J.F.M. (2002). **El legado de Frederick Irving Herzberg**. Revista Universidad EAFIT, 128, 80-85.

REDDIN, W. J.; **Eficácia gerencial (Teoria 3D)**; Internacional do Brasil. Trad . de Managerial effectiveness, McGraw-Hill, 1968, por Francisco Antonio Pisa.

ROBBINS, S. P; **Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W. H.; **Continuum de Comportamento de Liderança Um gerente deve ser democrático ou autocrático - ou algo no meio!** May 1973

WINKLER, I. **Teorias Contemporâneas da Liderança**, Contribuições para a Ciência da Administração, DOI 10.1007 / 978-3-7908-2158-1_6, © Springer - Verlag Berlin Heidelberg 2010