

Comportamento Motivacional do Colaborador em Face da Gestão da Produção com Inovação¹

ANA VICTORIA SANTOS SILVA

Universidade Federal de Rondônia, Brasil

JUSSIELY NOGUEIRA NUNES

Universidade Federal de Rondônia, Brasil

FLÁVIO DE SÃO PEDRO FILHO

Professor de Administração na Universidade Federal de Rondônia, Brasil

Coordenador do GEITEC / UNIR, Brasil

MARIA JOSÉ AGUILAR MADEIRA

Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal

GELSON BARROS CARDOSO

Mestre em Administração Pública pelo PROFIAP / UNIR

Universidade Federal de Rondônia; Membro do GEITEC / UNIR, Brasil

Resumo

Este estudo aborda sobre pessoas e sua organização na gestão da produção de serviços, em uma instituição de ensino privado em Porto Velho, Rondônia, Brasil. Tem base na Teoria Comportamental da Administração e na Teoria da Contingência. O objetivo geral é estudar o comportamento dos colaboradores na atividade de produção de serviços em uma instituição de ensino privada; os objetivos específicos são levantar a percepção dos colaboradores como agentes criativos para a melhoria da plataforma produtiva (1), caracterizar a liderança na organização produtiva em face do contexto teórico elaborado nesta tarefa (2), e apontar elementos que permitam inovações requeridas em face da realidade apresentada (3). Aplicou-se o Método de Estudo de Caso, de natureza qualitativa, com os procedimentos afins; aplicou-se a Escala de Likert e o software Excel para o tratamento de dados coletados junto ao Grupo de Foco. Como resultado verifica-se que os colaboradores possuem discordância sobre o entendimento do gestor em relação às suas aspirações e necessidades e ainda sobre sua participação ativa na organização. Os funcionários

¹ Employee's Motivational Behavior in Face of Production Management with Innovation

têm pouca dimensão da sua atuação nos processos decisórios, tornando a liderança democrática pouco efetiva. Quanto às inovações para melhorar o desempenho da gestão, são propostas reuniões periódicas para otimizar o relacionamento entre os colaboradores, aplicação de avaliações de desempenho, mural de sugestões a serem discutidas, proporcionar empoderamento dos funcionários para tomada de decisões e treinamentos periódicos individuais e coletivos, proporcionando maiores oportunidades de crescimento individual e organizacional. Esta pesquisa interessa aos gestores e envolvidos em questões relacionadas à motivação de pessoal na plataforma produtiva.

Palavras-chaves: Administração. Comportamento. Gestão. Inovação. Produção.

Abstract

This study deals with people and their organization in the management of service production, in a private education institution in Porto Velho, Rondônia State, Brazil. It is based on the Behavioral Theory of Administration and the Theory of Contingency. The general objective is to study the behavior of employees in the activity of producing services in a private educational institution; the specific objectives are to raise the perception of employees as creative agents for the improvement of the productive platform (1), to characterize the leadership in the productive organization in view of the theoretical context elaborated in this task (2), and to point out elements that allow innovations required in face of the reality presented (3). The Qualitative Case Study Method was applied, with similar procedures; the Likert Scale and Excel software were applied for the treatment of data collected from the Focus Group. As a result, it appears that employees have disagreement about the manager's understanding of their aspirations and needs and also about their active participation in the organization. Employees have little dimension of their role in decision-making processes, making democratic leadership ineffective. As for innovations to improve management performance, periodic meetings are proposed to optimize the relationship between employees, application of performance evaluations, a wall of suggestions to be discussed, to provide employee empowerment for decision making and

periodic individual and collective training, providing greater opportunities for individual and organizational growth. This research is of interest to managers and those involved in issues related to staff motivation in the production platform.

Keywords: Administration. Behavior. Management. Innovation. Production.

1. INTRODUÇÃO

Neste estudo será tratado sobre pessoas e sua organização em produção e operações na gestão da produção de serviços em uma instituição de ensino privada da cidade de Porto Velho, capital do estado de Rondônia. Tem base na Teoria da Contingência e na Teoria Comportamental. A problemática observada é: Quais as convergências e divergências entre as Teorias da Contingência e Comportamental e a prática operacionalizada? O objetivo geral deste trabalho é estudar o comportamento dos colaboradores na atividade de produção de serviços em uma instituição de ensino privada. E para isso se propõe trazer como objetivos específicos: levantar a percepção dos colaboradores como agentes criativos para a melhoria da plataforma produtiva, caracterizar a liderança na organização produtiva em face do contexto teórico elaborado nesta tarefa, e apontar elementos que permitam inovações requeridas em face da realidade apresentada.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este estudo toma a Abordagem Contingencial da Administração que, para Pereira (2013), explicita a existência da relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para alcançar eficazmente os objetivos almejados pela organização, tudo dependendo do tipo de tarefa que a empresa desempenha e em que meio ela está inserida, sendo os fatores contingenciais os responsáveis por interferir e modificar o ambiente em que se localiza. Por outro lado, a Teoria Comportamental avalia pessoas por meio de seu comportamento, suas necessidades e desejos, e seus fatores motivacionais são essenciais ao desempenho na execução das

atividades. A motivação humana torna-se uma importante medida na construção do papel do indivíduo nas empresas, demonstrando que o ser humano precisa conhecer suas necessidades, estimulando o conhecimento que influencia a capacidade do colaborador em obter resultados.

Para as relações motivacionais no ambiente de trabalho, Chiavenato (2013) aborda em sua obra a Teoria dos dois fatores de Herzberg. De acordo com a teoria, existem dois fatores bases para o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos, ou extrínsecos, pois se originam no ambiente em que o indivíduo está inserido e abrangem toda a estrutura do desempenho do trabalho; e os fatores motivacionais, ou intrínsecos, que estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas executadas por cada um. Estes resultados estariam ligados ao indivíduo e a própria liderança. Cabral (2015) apresenta em seu trabalho que a liderança democrática possibilita que os indivíduos envolvidos liberem seu potencial, mostrando seus talentos e criatividade na solução dos problemas cotidianos, fazendo com que cada um seja importante durante o processo decisório, o que corrobora para o sentimento de envolvimento e influencia no processo criativo para o desenvolvimento conjunto da organização, o que gera iniciativa para inovação. Segundo Scherer (2013), para os profissionais inovadores a habilidade de gerar novas ideias não é mera função da capacidade cerebral, mas também fruto do desenvolvimento de comportamentos. Atualmente muitas organizações, por reconhecer e dar a devida importância às pessoas dentro da empresa, investem na gestão do conhecimento, ou seja, na capacitação e valorização do indivíduo, a inteligência organizacional. Para que isso seja possível, o investimento deve ser feito em treinamento de pessoas, para desenvolverem suas habilidades tanto emocionais quanto profissionais, como estratégia para impulsionar a motivação na criação de inovações para a organização.

3. METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza qualitativa, tendo como método utilizado o método do Estudo de Caso, descrito por Lima (2014) é estudo minucioso, podendo ter um objeto ou mais, permitindo um amplo e detalhado conhecimento do objeto de estudo. Os

procedimentos técnicos foram feitos por meio de pesquisa bibliográfica, elaborado com base em materiais públicos de livros, artigos e materiais encontrados na internet. Em seguida, realizou-se uma entrevista estruturada, por meio de Formulário aplicado junto ao Grupo de Foco, composto por funcionários de uma instituição de ensino privada. Por último, realizou-se a análise e a transformação de dados, o que permitiu a organizar e sintetizar os informes obtidos, a fim de alcançar as respostas ao problema considerado nesta investigação. Para a análise dos dados, o presente estudo utiliza-se ainda da Escala de Likert. Segundo Curado (2014), a Escala de Likert é um método específico de construção de escala, onde são utilizadas afirmações que permitem pessoas com opiniões e pontos de vista diversos, responderem diferentemente.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização pesquisada é um colégio que conta com duas unidades e atende da pré escola ao ensino médio. Através da entrevista, foi possível verificar que a gestora acredita ser de suma importância a análise do ambiente externo à organização, seja os concorrentes ou novas tecnologias, para que a unidade pesquisada possa adaptar-se e manter sua fatia de mercado. Em relação à motivação dos funcionários, a gestora crê que a organização deve trabalhar para que o colaborador seja reconhecido e valorizado, mantendo-o assim motivado pelos fatores extrínsecos. No questionário respondido pelos colaboradores, foi possível verificar que 62,5% concorda parcialmente que o gestor deve adaptar-se ao ambiente para manter-se competitivo no mercado, 62,5% afirma que se sente tratado de forma importante dentro da organização e 37,5% percebe que o gestor nota suas necessidades e aspirações, respondendo às teorias gerais abordadas neste trabalho, sendo elas a teoria da contingência e a teoria comportamental. A partir dos resultados verificados, foi possível elaborar o Quadro 1, a partir do qual é possível verificar o confronto entre teoria e prática.

Quadro 1 – Teoria confrontada com a prática da organização.

Fundamento Teórico	Preceito doutrinário	Prática da Empresa
Teoria da Contingência	Fatores externos à organização, como ambiente, tecnologia, tamanho da empresa e estratégia influenciam diretamente nas decisões tomadas pelo gestor.	O gestor se preocupa e procura adapta-se constantemente para manter-se competitivo, através de observação e análise do ambiente em que está inserido.
Teoria Comportamental	É marcada pela valorização do capital humano nas organizações, transformando o indivíduo em peça fundamental para o desenvolvimento da empresa.	Embora haja uma maioria satisfeita, é perceptível que o gestor deve tomar providências para obter 100 de satisfação por parte de seus colaboradores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1 Colaboradores como agentes criativos para melhoria da plataforma produtiva.

Respondendo ao levantamento principal deste tópico, é possível perceber que 50% dos pesquisados acredita, parcialmente, estar alocado em uma posição onde melhor atende a organização, 62,5% percebe o reconhecimento do gestor através de valorização e/ou incentivos por seu conhecimento e 37,5% concorda totalmente ou estão indiferentes à sua colaboração quanto à proposição de ideias para a solução de problemas. Em entrevista, a gestora da organização afirmou ouvir e dar espaço para todos os seus colaboradores participarem ativamente das atividades. Isso é verificável pela resposta da maioria dos funcionários, que se encontra satisfeita dentro do ambiente de trabalho; porém percebe-se também que alguns dos colaboradores estão em caminho oposto, percebendo pouco ou nenhum interesse do gestor em relação às suas ideias e/ou aspirações, levantando o questionamento de possíveis motivos para tal discordância entre as respostas.

4.2 Caracterização da liderança na organização produtiva

Durante a entrevista, e ao ser questionada sobre o estilo de liderança que exerce dentro da organização, a gestora afirma acreditar e exercer o estilo de liderança democrático, onde, em reuniões periódicas, traça linha de objetivos junto à seus colaboradores. O questionário aplicado buscou mensurar a percepção dos funcionários

quanto à liderança exercida pela gestora, procurando validar ou contrariar seu ponto de vista. Do resultado verificado, 50% dos pesquisados são indiferentes quanto à percepção da demonstração do potencial através de talentos e criatividade na solução de problemas, 37,7% acredita contribuir ativamente em nível de importância na tomada de decisões, e 37,5% é indiferente quanto à ser consultado acerca de decisões a serem tomadas sobre os métodos e procedimentos; esse resultado demonstra divergência entre os pontos de vista da gestora e de seus colaboradores. Embora ela acredite incluir a todos nos processos, procedimentos e tomadas de decisão, exercendo liderança democrática, isso é percebido de forma indiferente pela maioria dos funcionários. Os pesquisados não conseguem perceber se estão, de fato, colaborando com algo para a organização, não possuindo dimensão do aproveitamento de seus talentos e criatividade.

4.3 Elementos que permitam inovações face a realidade apresentada

A gestora afirmou na entrevista, que reconhece a inovação como processo fundamental para que uma organização permaneça e cresça dentro do mercado. Declarou investir em treinamentos para que as aulas tornem-se mais dinâmicas e possam ser melhor aproveitadas pelos alunos. O formulário aplicado buscou conhecer a dimensão dos colaboradores em relação às inovações exercidas pela instituição: 37,5% dos respondentes concordam parcialmente quanto ao uso de treinamentos oferecidos pela gestora, 75% concorda totalmente com ter espaço para se desafiar criativamente e 50% é indiferente quanto à suas ideias serem absorvidas dentro do processo inovador da organização. Pode-se concluir que, embora os respondentes sintam-se desafiados a mostrar seu potencial criativo na organização, ainda existe a falta ou pouca percepção da extensão sobre até onde vai a influência de cada um durante a execução dos processos ou se estão de fato sendo ouvidos. A partir de tais conclusões acerca dos resultados, foi possível elaborar o Quadro 2, onde são apresentadas propostas de inovação para a organização corrigir os problemas apresentados.

Quadro 2: Quadro de sugestões.

Situação Atual	Elementos Inovadores
Gestor não demonstra reconhecimento e valorização perceptível a todos.	A aplicação de avaliações de desempenho e durante reuniões, apontar os colaboradores que tiveram destaque durante determinado período na realização de suas tarefas, torna perceptível o reconhecimento e valorização por parte do gestor.
Pouca percepção dos colaboradores quanto à demonstração de criatividade e proposição individual de ideias.	É proposto a abertura de um mural onde os funcionários possam apresentar sugestões a serem discutidas de forma detalhada durante reuniões (Brainstorming).
Pouca percepção dos colaboradores quanto à participação individual no processo decisório.	O gestor gerar oportunidades em que o funcionário pode tomar as próprias decisões, valorizando o conhecimento e alavancando o sentimento de importância do colaborador na organização.
Precariedade em treinamentos regulares oferecidos para capacitação de funcionários.	Maior investimento organizacional em treinamentos de capacitação individual e coletiva, melhorando as habilidades do grupo e proporcionando maiores oportunidades de crescimento individual e organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face da realidade apresentada pela empresa durante estudo sobre a aplicação dos conceitos abordados na unidade pesquisada mostra através do confronto da teoria com a prática que os resultados obtidos neste trabalho, respondem à teoria da contingência e à teoria comportamental, abordagens teóricas realçadas neste trabalho. Pode-se concluir que um funcionário que é valorizado, reconhecido e que possui espaço para demonstrar seu potencial na execução de suas atividades, torna-se satisfeito e, conseqüentemente, produz mais para a organização; sugestão para este alcance seria a avaliação de desempenho e reconhecimento público, proporcionando a partir de resultados positivos a auto realização individual, bem como dar maior abertura para a participação na tomada de decisões e em processos inovadores. Uma organização que apresenta funcionários satisfeitos e com o nível de motivação alto, alcança maior potencial e destaque dentro do ambiente em que está inserido, tendo isto como seu maior diferencial. O Também se constata que a inovação é o processo

fundamental para que a organização permaneça e cresça dentro do mercado.

AGRADECIMENTOS

Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Gestão e Economia, Programa de Pós-Doutoramento em Gestão e Economia, com foco em Estratégia de Gestão para Inovação e Sustentabilidade, Covilhã, Portugal. Site: [http://www.ubi.pt/Entidade/Ciencias Sociais e Humanas](http://www.ubi.pt/Entidade/Ciencias_Sociais_e_Humanas)

REFERÊNCIAS

- CABRAL, M., SOUSA, M. T. C.; NASCIMENTO, A. F. do. Estilo de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. **Signos**, v. 36, n. 2, p. 139-149, 2015. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/signos/article/view/1376/817>>. Acesso em: 30 abr. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. 7 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CURADO, M. A. S., TELES, J.; MARÔCO, J. Análise de variáveis não diretamente observáveis: influência na tomada de decisão durante o processo de investigação. **Revista Escola de Enfermagem USP**, v. 48, n. 1, 149-56, 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/reeusp/article/view/78602/82669>>. Acesso em: 7 mai. 2016.
- PEREIRA, D. dos S., RODRIGUES, M. R.; GESSI, N. L. **Teoria Contingencial: Uma abordagem Teórica sobre sua evolução**. 2015. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/90524-Teoria-contingencial-uma-abordagem-teorica-sobre-sua-evolucao.html>> . Acesso em: 7 mai. 2016.
- SCHERER, F. O. **Inovação 101 – tudo sobre inovação para gestores e empreendedores**. 2016. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/hotsite/inovacao101>>. Acesso em: 7 mai. 2016.