

Análise da relação da motivação no trabalho e de rupturas na produção: estudo de caso em uma indústria de panificação e confeitaria

Lucas Tadeu Natan de Queiroz¹, Rafael Fagundes Sousa², Luciana dos Santos Duarte³, Rodrigo Magalhães Ribeiro⁴

Resumo: Após a revolução industrial, o trabalho assalariado passou a ter relevância social para a população. A fim de compreender os fatores motivacionais de trabalhadores de uma indústria de panificação e confeitaria, este estudo relaciona o trabalhador e o meio que está inserido. Como métodos, foi realizada pesquisa em campo e entrevistas semiestruturadas. Foi observado que as condições oferecidas pela empresa influenciam na motivação e produtividade dos trabalhadores.

Palavras chave: Ergonomia cognitiva, Projeto de trabalho, Produtividade, Indústria de alimentos, Panificação.

Analysis of the relationship of work motivation and production disruptions: a case study in a bakery and confectionery industry

Abstract: After the industrial revolution, the wage labor has become of social relevance to the population. In order to understand the motivational factors of workers in a bakery and confectionery industry, this study relates the worker and his environment. The methodology used were field research and semi-structured interviews. It was observed that the conditions offered by the company influenced in the motivation and productivity of the workers.

Key-words: Cognitive ergonomics, Work design, Productivity, Food industry, Bakery.

1. Introdução

O envolvimento com o trabalho pode ter diferentes níveis e tipos de motivação para cada pessoa. Por exemplo, a necessidade ou a identificação com o trabalho podem ser motivos de permanecer trabalhando em determinada empresa. Contudo, fatores como esses não garantem o maior engajamento do trabalhador em seu posto de trabalho.

No contexto da era pré-industrial (até o século XVIII), o trabalho era considerado um “castigo” ou um mal necessário, pois era executado em condições extremamente árduas e insalubres (IIDA, 2016). Com a revolução industrial, o trabalho na indústria passou a ser uma fonte de renda para o indivíduo, bem como de grande relevância social para a população. Um dos principais motivos da migração da população do campo para a cidade foi atender à crescente demanda de mão-de-obra nas indústrias. As pessoas passaram a ter maior envolvimento com

¹ Engenharia de Produção, Faculdade Kennedy, lucastadeung@gmail.com

² Engenharia de Produção, Faculdade Kennedy, rafafgsousa@hotmail.com

³ Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Minas Gerais, International Institute of Social Studies, Erasmus University of Rotterdam, santosduarte.luciana@gmail.com

⁴ Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Minas Gerais, rodrigoribeiro@ufmg.br

o trabalho industrial e tiveram a necessidade de conhecer melhor as atividades desenvolvidas, pois este envolvia métodos de produção, trabalho em grupo e novas tecnologias.

Em contrapartida, proprietários de indústrias propunham que seus trabalhadores exercessem atividades enrijecidas conforme o interesse exclusivo da organização. Ainda hoje, essas atividades são prescritas pelas gerências sem que haja participação efetiva dos colaboradores nas tomadas de decisões. No entanto, a conciliação de interesses pode ser fundamental para melhorar a execução das atividades. O trabalhador pode contribuir consideravelmente para projetar ou melhorar seu posto de trabalho. Essa participação do trabalhador propicia a valorização do capital humano, favorecendo o aumento, tanto da produtividade quanto da qualidade do ambiente. A autonomia do trabalhador é chamada de “empoderamento”. Slack *et al.* (2014) classificam empoderamento em três graus: (1) o envolvimento de sugestão, que é a participação do pessoal, porém não tem a autonomia para implementar a mudança; (2) o envolvimento do trabalho, o pessoal tem poder de reprojeter seus trabalhos, porém de maneira limitada; (3) o alto envolvimento, que inclui o pessoal da direção estratégica e desempenho de toda a organização. É o tipo mais radical de empoderamento. O grau com que cada indivíduo contribui assume a responsabilidade por isso. Ainda de acordo com Slack *et al.* (2014), os trabalhadores que tem envolvimento nas mudanças, seja “envolvimento de sugestão”, “envolvimento do trabalho” e “alto envolvimento”, são mais motivados. Segundo estudo de Bergamini (2008), a motivação é indispensável para reconhecer os pontos de melhoria da organização, além de saber o que pode ser desenvolvido referente a produção e pessoal. Portanto, torna-se relevante a compreensão de fatores motivacionais para otimização de recursos.

Esta pesquisa tem como estudo de caso uma empresa mineira do ramo alimentício, do segmento de panificação e confeitaria. A empresa possui 39 funcionários e está no mercado há mais de 40 anos. Ela produz toda linha de produtos de padaria (pães, bolos, salgados, biscoitos, doces, etc.). Destacam-se quatro características da empresa, observadas empiricamente, que são relevantes para esta pesquisa: (a) baixa estruturação de atividades e processos; (b) postos de trabalho são segmentados por produtos similares; (c) parte do trabalho é realizado manualmente e parte com máquinas e ferramentas; (d) falta de itens do pedido diário na produção para atender às lojas; (e) funcionários com queixas do trabalho prescrito a eles.

Diante de tais características, a empresa apresenta-se como uma oportunidade viável de estudo, unindo tanto a demanda por melhorar a produtividade por meio da otimização de processos, quanto a busca por maior satisfação no trabalho. Assim, tem-se o seguinte questionamento: como os fatores de variedade de produtos e flexibilidade de processos influenciam sobre a motivação do trabalhador?

Esta pesquisa busca compreender a motivação do trabalhador em relação à variedade de produtos e processos em seu posto de trabalho. São objetivos específicos: (a) compreender os processos e equipamentos de produção; (b) analisar como que a variabilidade de produtos produzidos apresenta impacto na produtividade; (c) delinear requisitos de melhoria no projeto de trabalho.

Esta pesquisa se justifica por meio da oportunidade de relacionar o trabalhador e o meio ao qual está inserido, analisando sua motivação para realizar o trabalho prescrito. Como prerrogativa, entende-se que a motivação dos trabalhadores tem peso relevante para um processo produtivo ter sucesso e evoluir acompanhando o crescimento de mercado.

Sabe-se que a indústria estudo de caso pertence a um setor próspero na economia brasileira. De acordo com a pesquisa realizada pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (2018), a venda dos produtos fabricados pelas próprias padarias cresceu 11,2% nas empresas de panificação e confeitaria pesquisadas. De forma geral, foi registrado um crescimento nominal de 3,08% em 2016 (sem descontar a inflação), o que equivale a um faturamento de R\$ 87,24 bilhões.

O crescimento supracitado, somado à participação das micro e pequenas empresas no cenário nacional, evidenciam a importância econômica e social do setor. Além do crescimento econômico do setor, este estudo também é relevante para a área de Engenharia de Produção, pelo potencial de contribuir com a literatura sobre ergonomia cognitiva, projeto de trabalho, produtividade, bem como as particularidades da indústria de panificação e confeitaria.

2. Metodologia

O método está dividido em quatro estágios. Na primeira etapa, teórica, compreende a revisão de literatura sobre as abordagens pertinentes no campo da Ergonomia e do Projeto de Trabalho.

Com o objetivo de coletar dados para a análise de boas práticas em uma empresa alimentícia de pequeno porte, foi realizada pesquisa de campo, com questionários estruturados, entrevistas semiestruturadas e reuniões com colaboradores da empresa estudo de caso.

Na sequência, na etapa de base experimental, as informações das etapas anteriores foram articuladas junto aos estudos realizados. Os resultados obtidos foram analisados quanto às suas particularidades, refletindo sobre a motivação e desempenho dos colaboradores de forma qualitativa.

Por fim, as considerações finais foram tecidas, indicando novas pesquisas acadêmicas e diretrizes para prosseguir no desenvolvimento desta linha de trabalho, em níveis organizacional e científico.

3. Referencial teórico

Nesta seção é apresentado breve referencial teórico pertencente ao tema estudado. Ele foi dividido em dois tópicos da Ergonomia Cognitiva: o trabalho prescrito e o trabalho real, e a satisfação e motivação no trabalho. Cada tópico trata de assuntos específicos, os quais são correlacionados a seguir na apresentação dos resultados e discussão, a fim de gerar conhecimento e promover respostas para esta pesquisa.

3.1 Trabalho prescrito *versus* trabalho real

De acordo com Daniellou (2004), conceituar o trabalho envolve certa complexidade, pois as práticas variam de uma situação a outra, seu sentido se transforma ao longo do tempo e de uma sociedade/cultura para outra. Além disso, as Ciências Humanas e Sociais pré-determinaram o que poderia ser pensado e a maneira de se pensar.

Segundo Wisner (1994), todo indivíduo chega ao trabalho com seu capital genético, traz consigo toda sua história desde antes do nascimento, as marcas acumuladas, as experiências de tudo o que já passou na vida. Com isso, ele traz seu modo de vida, seus costumes e seus aprendizados. Tais fatores influenciam na situação de trabalho em que é colocado.

Já Guérin *et al.* (2004), estabelecem a relação entre tarefa e trabalho por meio da forma que

é realizado e os resultados obtidos. Essa relação estabelecida se trata do que é esperado e o que realmente é feito. Para os mesmos autores, a maneira espontânea de falar do trabalho e da empresa revela o que é uma tarefa: é um resultado antecipado, fixado dentro de condições determinadas. Na realidade, as pessoas não falam de seu trabalho, mas de sua tarefa. Sabe-se que a representação da tarefa prevalecente nos dias atuais foi formalizada no início do século XX pelo taylorismo. Um dos efeitos do taylorismo, atualmente, é a separação entre o trabalho prescrito, determinado pelas gerências, e o trabalho real, isto é, aquele realizado sob condições pessoais do trabalhador. Afinal, o colaborador tende a executar a tarefa da forma que encontra mais comodidade, diferentemente da forma como é prescrita a ele.

Conforme Daniellou (2004), os desvios entre prescrição e realidade são fontes de dificuldades para o trabalhador. Pondera-se que é conveniente reduzir esses desvios para uma melhor prescrição, embora se saiba que é impossível anulá-los.

Portanto, tarefa e trabalho têm objetivos em comum, sendo um uma parte do outro, mas o conceito de tarefa e de trabalho se diferencia na relação com o trabalhador. Entende-se a tarefa como o que ele realmente executa, já o trabalho é a identificação de todas as suas tarefas e responsabilidades. Para a prescrição de tarefas, deve-se observar as condições de execução, bem como o ambiente e a capacidade humana para diminuir os desvios que ocorrem entre a atividade prescrita e a atividade realizada.

3.2 Satisfação e motivação no trabalho

No desenvolvimento da atividade, é necessário que as gerências tenham um projeto de trabalho. Por definição, o projeto de trabalho determina o modo de agir das pessoas em relação ao trabalho: posiciona suas expectativas sobre o que lhes é requerido e influencia suas percepções de como contribuem para a organização; situa suas atividades em relação a seus colegas de trabalho; e canaliza os fluxos de comunicação entre diferentes partes da operação (SLACK *et al.*, 2014).

Uma questão de projeto do trabalho é a divisão do trabalho. A divisão de tarefa proporciona um aprendizado mais rápido, pois é mais fácil aprender uma tarefa pequena e simples do que uma grande e complexa. Não obstante, a divisão de tarefas também permite a redução de trabalho não produtivo. Afinal, sabe-se que em grandes tarefas perde-se muito tempo com movimentos desnecessários, procura por peças, etc. Já a tarefa bem dividida, proporciona maior concentração em somente uma parte do trabalho, nos equipamentos e materiais a serem utilizados. Adotando o método da divisão do trabalho, cerca de 10% do trabalho não produtivo pode ser eliminado (SLACK *et al.*, 2014).

Neste sentido, as empresas visionárias dão grande importância ao capital humano, sendo ele um fator influente na competitividade (OLIVEIRA & KROM, 2010). Sabe-se que para favorecer a competitividade no mercado, é preciso ter rapidez nas repostas para atender ao cliente prontamente. Assim, um método de gestão eficiente que proporciona maior agilidade nos processos e com maior controle sobre resultados é o empoderamento, apresentado na introdução deste artigo.

Trata-se de um método de trabalho em que é dada autonomia ao trabalhador para as tomadas de decisões. O colaborador passa a ter autoridade para fazer mudanças no trabalho e na forma em que ele é desempenhado (SLACK *et al.*, 2014). Embora o termo empoderamento seja recorrente na atualidade, sabe-se que o conceito surgiu na década de 1970. Ao gerir da maneira correta o empoderamento na organização, é possível identificar trabalhadores mais

motivados, sentindo-se parte da organização (OLIVEIRA & RODRIGUEZ, 2004). Mas para empoderar um trabalhador, é necessário que haja confiança mútua e a percepção de que está bem engajado no trabalho, além de outros fatores introdutórios (Quadro 01). Se por um lado a abordagem de empoderamento dá a este trabalhador a autonomia na tomada de decisões rotineira, por outro, tal autonomia vem acompanhada de responsabilidade.

Passos	Descrição
Tolerância ao erro	A empresa deve estar ciente que erros irão acontecer, mas cabe a ela orientar os colaboradores até que ponto a empresa está disponível a absorver estes erros.
Desenvolver confiança	É preciso que haja confiança mútua. Só haverá funcionário disponível para contribuir quando ele estiver confiante com a relação entre ele e a empresa.
Visão	É preciso que o gestor tenha um norte para servir de direcionamento e conseguir enxergar mais a frente os resultados
Fixação de metas	São as metas que auxiliam no direcionamento e na motivação do trabalhador.
Avaliação	Serve como medidor para indicar se os resultados planejados estão sendo alcançados.
Motivação	A motivação é a engrenagem para manter as pessoas engajadas e comprometidas com os objetivos e missão da empresa.

Fonte: Autores (adaptado de MILLS, 1996)

Quadro 01 - Seis passos para introdução do empoderamento

Essa prática de valorização das pessoas traz como benefício para a organização a redução de custos, satisfação dos clientes e funcionários, motivação para o trabalhador, menor acúmulo de atividades dos gestores, liberando a eles mais tempo para dar atenção ao que realmente é importante e, conseqüentemente, aumento da lucratividade (OLIVEIRA & RODRIGUEZ, 2004). Em contrapartida, a introdução do empoderamento na organização é um processo moroso. É necessário que o gestor tenha conhecimento do método de gestão e os passos para introdução. O funcionário também deve ter conhecimentos do que é o empoderamento e os seus riscos.

De acordo com Robbins *et al.* (2011), apenas o indivíduo motivado terá disposição para comprometer-se com os objetivos da organização. Observa-se que as empresas que possuem um número menor de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes que aquelas com um número maior de funcionários satisfeitos.

Segundo Vergara (2014), a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona em direção de algo e é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro da pessoa, nasce das necessidades interiores de cada um. E acrescenta que não é possível motivar outra pessoa, a motivação de cada pessoa depende somente dela. A forma de fazer com que outra pessoa se sinta motivada seria através do estímulo, o incentivo ou a provocação da motivação. Considerando também que motivação é experimentada por cada pessoa, não sendo, portanto, generalizável.

Com isso, percebe-se que a satisfação no trabalho pode ser o fator fundamental que determina o comportamento de cidadania organizacional. Colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação ao trabalho. Eles podem ainda superar suas atribuições regulares pelo anseio de retribuir as expectativas positivas.

Portanto, entender o ambiente organizacional e as particularidades dos integrantes desse

ambiente pode ser valioso para uma boa gestão. Conseqüentemente, aumenta-se a probabilidade de desenvolver projetos que despertem a motivação do grupo. Assim, elevam-se as chances de assertividade, podendo resultar em maior produtividade e melhores resultados.

Além de compreender o ambiente organizacional e os atores integrantes, deve-se entender o processo e as tarefas executadas nele. Grande parte das indústrias possuem arranjo físico estruturado por processo, devido a possibilidade de combinação dos processos para obtenção de produtos diferentes. Essa combinação proporciona variedades de produtos. Para se obter maior produtividade por meio de processos variados, o trabalho realizado deve ser compreendido. Trabalho prescrito que não condiz com o que é realizado e vice e versa, pode gerar dificuldades para o trabalhador, bem como para a empresa. Portanto, conceder autonomia ao trabalhador pode ser uma alternativa para resolver os problemas diários nas indústrias. Finalmente, pode proporcionar benefícios mútuos na relação estabelecida.

4. Resultados e discussão

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, bem como aplicado um questionário estruturado com o objetivo de caracterizar a amostra, estabelecer compreensão sobre os funcionários, e selecionar setores específicos para estudá-los. O critério de seleção foi eleger os setores que apresentassem o resultado mais crítico para o indicador de pedidos entregues com itens faltantes, ou seja, maior percentual de ruptura. Dentre sete setores existentes na fábrica, foram selecionados três: Pães Especiais, Confeitaria Fina e Confeitaria Seca, os quais apresentaram maiores percentuais de rupturas no primeiro semestre do ano de 2018. A satisfação nos setores foi medida através da escala de Likert, que mostrou baixa variação entre os setores analisados, apontando satisfação geral acima de 70%, como será mostrado a seguir.

4.1 Empresa estudo de caso

A empresa está sediada no bairro Mangabeiras, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, e pertence ao ramo de alimentos, do segmento de panificação e confeitaria. A empresa possui vasta linha de produtos de fabricação própria e utiliza receitas abertas (sem uso de pré-misturas e aditivos). Em grande parte dos produtos produzidos, possui diversidade de matéria-prima.

Dentre as três unidades da empresa, a fábrica matriz, e duas padarias, foi selecionada a fábrica matriz para o desenvolvimento dessa pesquisa, pois é onde a produção é realizada.

4.2 Delimitação da amostra e dados de ruptura

A fábrica tem o total de 39 funcionários divididos em onze setores: Gerência, Pré-Pesagem (onde todas as receitas são pesadas e auditadas para seguirem o padrão), Salgados, Folhados, Pães Doces, Pães Especiais, Confeitaria fina, Confeitaria seca, Biscoitos, Limpeza e Expedição.

Foi realizada entrevista semiestruturada em que 26 funcionários participaram. Os demais que não participaram, estavam de férias no período da realização da pesquisa ou não fazem parte da produção. Por não ser possível estudar toda fábrica de uma só vez, devido à restrição de tempo da pesquisa, a entrevista auxiliou a selecionar setores específicos para o estudo. Além disso, as boas práticas de projetos de engenharia e organização de trabalho orientam tratar de um problema de forma exclusiva até resolvê-lo, para então, partir para o próximo. O critério de seleção foi eleger o setor que apresentasse o resultado mais crítico para o indicador de pedidos entregues com itens faltantes, ou seja, maior percentual de ruptura.

Na Tabela 1, são apresentadas as quantidades de pedidos realizados em cada mês do 1º semestre de 2018, solicitados pelas padarias, conforme a demanda. A coluna “nº de pedidos” representa a quantidade de pedidos feitos durante cada mês. Um pedido corresponde a uma variedade de produto e não a quantidade produzida. Logo, um pedido pode ter uma ou mais unidades de cada produto. É indicada a quantidade de quebras na produção (rupturas) na coluna “Rupturas”, na qual estão demonstradas as frequências, em porcentagem (%), da relação entre pedidos que não foram enviados por algum motivo, e os pedidos feitos. Na última linha, temos a quantidade total de pedidos e de rupturas, do semestre, para cada setor.

TABELA DE PEDIDOS X ENVIADOS 1º/2018														
Mês	Setores													
	Pão Especial		Pão Doce		Folhados		Confeitaria Fina		Confeitaria Seca		Biscoito		Salgado	
	nº de pedidos	Rupturas (%)	nº de pedidos	Rupturas (%)	nº de pedidos	Rupturas (%)	nº de pedidos	Rupturas (%)	nº de pedidos	Rupturas (%)	nº de pedidos	Rupturas (%)	nº de pedidos	Rupturas (%)
jan/18	1951	1,33%	1661	0,7%	2389	0,6%	1144	1,0%	858	4,0%	1458	0,5%	427	0,7%
fev/18	1730	2,02%	1518	0,33%	2179	0,14%	842	1,19%	668	1,20%	1125	0,36%	141	0,00%
mar/18	1730	0,23%	1596	0,00%	2179	0,00%	1074	1,49%	720	3,61%	1323	0,60%	76	0,00%
abr/18	1688	1,01%	1823	1,04%	2639	0,38%	1196	0,59%	840	1,55%	1188	1,01%	96	0,00%
mai/18	1542	0,13%	1798	1,61%	2209	0,95%	1780	6,35%	850	4,71%	1397	1,15%	96	0,00%
jun/18	1526	1,57%	1798	0,67%	2209	0,72%	1395	8,82%	958	1,46%	1328	0,75%	103	0,00%
TOTAL	10167	6,30%	10194	4,37%	13804	2,82%	7431	19,39%	4894	16,49%	7819	4,35%	939	0,70%

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Tabela 1 – Frequência de rupturas de produção por setor 1º semestre/2018

Foram selecionados três setores devido ao baixo número de funcionários e a similaridade dos produtos. Os setores selecionados para análise cujos percentuais de rupturas foram maiores são: setor de Pães Especiais (6,30%), Confeitaria seca (16,49%) e Confeitaria fina (19,39%). Estes setores contam com um total de oito funcionários, sendo quatro para os Pães Especiais, dois para Confeitaria Fina e dois para Confeitaria Seca. Os colaboradores dos setores analisados têm idades entre 20 e 48 anos, e possuem entre um e onze anos de trabalho na empresa.

4.3 Caracterização dos postos de trabalho

Todos os setores são ambientes climatizados com temperatura controlada (refrigerado), possuem lixeiras, carrinhos abertos e fechados para acondicionamento de produtos, balanças, lavatórios de inox de acionamento com o joelho (não utiliza as mãos) e torneiras de água potável.

O setor Pães Especiais possui bancadas de inox e granito (Figura 1 a), masseiras (máquina de bater as massas) (Figura 1 b), modeladoras para pães franceses e para baguetes (Figura 1 b e c), ultracongeladores, latas para pães, latas para baguetes, fôrmas variadas. As ferramentas manuais são facas, espátulas, tesouras, bisturis (cortador de massa manual), termômetro, pincel, raspadores, bacias inox, canecas medidoras, baldes medidores.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Figura 1 – Recursos físicos da empresa para fabricação dos produtos

O setor de Confeitaria Fina possui bancadas de inox, masseira (máquina de bater as massas) (Figura 2 a), micro-ondas, refrigerador industrial, prateleira, esqueletos para produtos (Figura 2 b), fôrmas variadas. As ferramentas manuais são facas, alguns tipos de colheres, alguns tipos de garfos (não convencionais), espátulas, tesouras, peneira, pincel, raspadores, sacos decoradores, bacias de inox, canecas medidoras, baldes medidores, dentre outras ferramentas (Figura 2 c).



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Figura 2 – Recursos físicos da empresa para fabricação dos produtos

Finalmente, o setor de Confeitaria Seca possui bancada de inox, masseira (máquina de bater as massas) e fôrmas variadas. As ferramentas manuais são facas, colheres, alguns tipos de garfos (não convencionais), espátulas, cortadores manuais (artefato de inox dobrado com cerca de 100mm, similar a uma espátula, porém sem cabo), tesouras, peneira, pincel, raspadores, sacos decoradores, bacias inox, canecas medidoras e baldes medidores.

4.4 Análise das rupturas

Conforme mencionado anteriormente, os setores objeto deste estudo de caso são: Pães Especiais, Confeitaria Fina e Confeitaria Seca. Na Tabela 2, foram agrupados os tipos e as quantidades de motivos de ruptura. Buscou-se quantificar o número de rupturas ocorridas e as devidas justificativas para cada uma delas e para cada setor no primeiro semestre do ano de 2018. No final, tem-se a quantidade total de ocorrências por motivo.

Motivos	Setores			Total
	Pão Especial	Confeitaria Fina	Confeitaria Seca	
Não deu tempo de iniciar		45	3	48
Não deu tempo de fazer pois teve festival ou encomenda		25	32	57
Foi pedido no dia errado		6		6
Falta de instruções (novo produto)		1		1
Falta de matéria prima ou equipamentos	30	44	30	104
Falta de produto semi acabado (estoque)	2	75	6	83
Não deu tempo de finalizar ou entregar	5	24	9	38
Falta de algum funcionário no setor (folga/falta/férias/treinamento)		101	43	144
Esquecimento (fazer, pegar no estoque, retirar da camara)	10	1		11
Perda (ficou ruim, queimou, fermentou muito, não fermentou, refugo etc)	45		4	49
Falta de comunicação			2	2
Lista de pedidos muito grande			20	20

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Tabela 2 – Tipos e quantidades de motivos justificados para as rupturas.

As rupturas são itens que não são produzidos por algum motivo em uma lista com pedidos para ser entregue no dia. Elas são medidas por meio da conferência das listas de pedidos diários pela expedição, sendo que todos os pedidos dessa lista devem ser encaminhados para a expedição após a produção. Se for necessário, na expedição é feito o forneamento (processo de assar os produtos), dado acabamento e o acondicionamento dos produtos acabados.

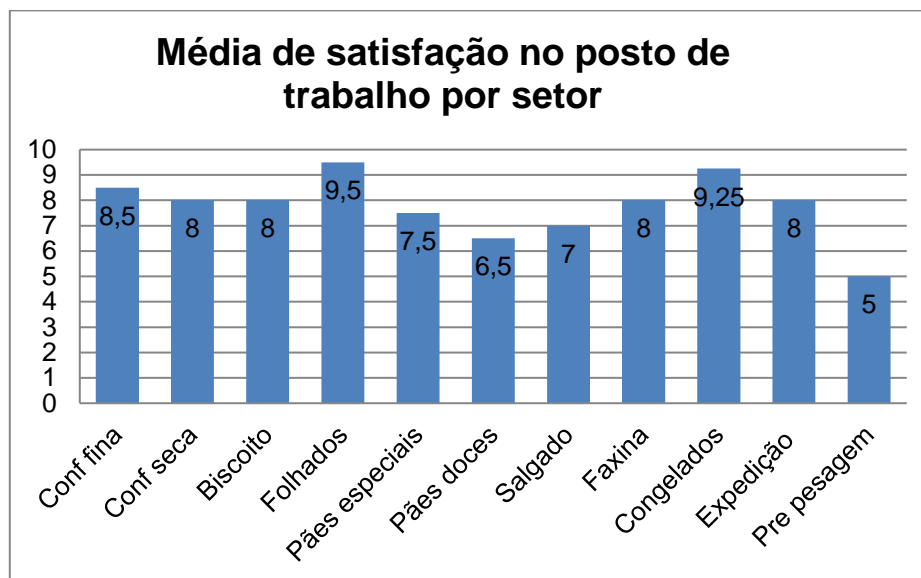
Os motivos apresentados na Tabela 2 com maior incidência de rupturas, relativo ao primeiro semestre de 2018, foram: falta de algum funcionário no setor, com 144 incidências; falta de matéria-prima ou equipamentos, com 104 incidências; e falta de produtos semiacabados, com 83 incidências no período. A falta de funcionário no setor afeta principalmente a produção dos setores de confeitarias, pois são setores onde os produtos tem grande parte da produção manual e detalhada. Já a falta de matéria-prima ou equipamentos afeta todos os três setores selecionados para análise. Apesar de ser o segundo colocado em número de incidência, este foi o motivo que os funcionários demonstraram maior insatisfação na ocorrência. Quando questionados, teciam comentários como: “não tem matéria-prima pra trabalhar, depois vem cobrando a lista pronta”, “preciso de carrinho pra fazer o pão”, “não tem como eu fazer isso tudo, não tem lata limpa nem carrinho vazio...”. Quanto à falta de produto semiacabado, esta atinge os três setores e tem como principal fator a falta de tempo para reabastecer o estoque, que adianta as produções de variedades. O estoque é composto por recheios, massas madres e outros produtos que tornam possível a produção de variedades no dia. Percebe-se que tempo gasto para fazer um produto e todos os seus componentes reduziria drasticamente a quantidade de variedades produzidas no dia.

Pode-se afirmar que algumas rupturas, como as citadas anteriormente, tem relação com a motivação no trabalho. Os funcionários se sentem prejudicados e acreditam não estar cumprindo seu dever, gerando estresse. Esse estado foi percebido quando foram questionados sobre esse assunto.

4.5 Grau de satisfação no posto de trabalho

A satisfação nos setores foi medida através da escala de Likert, com o objetivo de avaliar o posto de trabalho em uma escala de 0 à 10. Considerou-se o posto de trabalho com as ferramentas disponíveis e tipos de atividades realizadas nele. Assegurou-se manter sigilo quanto à autoria das informações para que o trabalhador pudesse opinar, sem censura, na

entrevista a respeito de como se sente em seu posto. Os dados obtidos são apresentados a seguir, no Gráfico 1.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Gráfico 01 - Média de satisfação no posto de trabalho por setor.

Nas entrevistas semiestruturadas, a maioria dos trabalhadores demonstrou satisfação no posto de trabalho, apresentando questionamentos ou reclamações apenas no relacionamento com a empresa. Embora fossem comentários pertinentes, não se enquadravam no escopo de análise da pesquisa. Foi identificado como foco de estudo somente verbalizações quanto à satisfação em relação às condições oferecidas pela empresa para exercerem suas funções dentro dos padrões requeridos, prescritos.

Por meio de entrevistas e análises, buscou-se relacionar a ruptura das entregas dos produtos com o grau de satisfação dos trabalhadores em seus postos de trabalhos. Os setores selecionados para análise foram: Confeitaria Fina, Confeitaria Seca e Pães Especiais, os quais apresentaram maiores percentuais de rupturas. Relacionando estes setores mencionados com o grau de satisfação dos trabalhadores em seus postos de trabalho, pode-se perceber que a média do indicador do grau de satisfação é 7,75. Tendo a média como referência, os setores Confeitaria Seca e Confeitaria Fina apresentaram grau de satisfação acima da média, com índices 8 e 8,5 respectivamente. O Setor Pães Especiais apresentou grau inferior à média, com índice 7,5. Esse último setor com menor grau de satisfação, também apresentou o menor índice de rupturas, dos três setores analisados, e contém também a menor parcela das causas de rupturas apresentadas na Tabela 2, tendo apenas cinco causas dentre as doze coletadas. A quantidade de funcionários no setor de Pães Especiais é o dobro que nos setores de Confeitaria Fina e Confeitaria Seca, tendo também particularidades diferentes em relação aos tipos de processos produtivos e quantidades produzidas por dia.

Por meio desse comparativo, pode-se concluir que o grau de satisfação no posto de trabalho não é fator condicionante da produtividade nos setores. Como demonstrado acima, a empresa possui algumas restrições quanto à produção dos pedidos. Portanto, não se pode atribuir as rupturas apenas a satisfação do trabalhador. Há muitas variáveis no processo de produção, como a baixa quantidade de trabalhadores nos postos analisados, ou ainda os produtos que contêm, em grande parte da produção, processos manuais. Acredita-se que estruturar melhor

os processos e desenvolver o empoderamento junto aos colaboradores, dando a eles mais autonomia e responsabilidade, poderá colaborar para a melhoria de resultados. Inclusive a própria compreensão dos motivos de rupturas pode vir a partir da análise dos trabalhadores sobre o próprio trabalho. O empoderamento pode, portanto, motivar os trabalhadores e melhorar o ambiente de trabalho. Como consequências dessa relação tem-se: otimizar o tempo na realização das atividades; promover o consumo mais responsável de recursos; e melhorar a qualidade no desenvolvimento das rotinas e organização dos processos.

Em síntese, os dados quantitativos mostraram a relação das rupturas nos pedidos e a satisfação dos colaboradores nos postos de trabalho. Já dados qualitativos, das entrevistas e observações, permitiram compreender que embora os colaboradores estejam satisfeitos com os postos de trabalho oferecidos pela empresa, alguns fatores causam insatisfação, a exemplo da falta de material quando eles precisam produzir em grande quantidade, bem como a grande variedade na lista de pedidos.

De acordo com as verbalizações, os trabalhadores alegaram alta variedade de produtos presentes nas listas de pedidos em face de curto tempo para serem produzidos, além da indisponibilidade de material em frente a grande demanda. Diante dessas afirmações, percebe-se que falta alinhamento entre a administração e produção quanto à variedade de produtos e ao tempo de produção. Acredita-se que favorecendo o empoderamento dos colaboradores seria uma alternativa para a solução de problemas nos setores. O envolvimento de sugestão seria o grau de empoderamento mais adequado para iniciar o processo de melhoria nesses aspectos. Por meio desse envolvimento, a relação entre a área administrativa e produção se estreitaria, permitindo ambas áreas compreender suas necessidades. Assim, a área administrativa conseguirá oferecer suporte mais eficiente à produção e terá informações mais consistentes para a tomada de decisões, pois saberá as reais dificuldades dos setores. Dessa maneira, irá viabilizar melhor equilíbrio especificamente entre o trabalho prescrito e o realizado, e de uma forma geral, viabilizar o equilíbrio entre expectativas e realidade.

5. Considerações finais

O estudo de caso de uma indústria de panificação e confeitaria foi realizado por meio de questionário e entrevistas semiestruturadas com os funcionários e por meio dos dados levantados em relação à produção de cada setor. As condições de trabalho oferecidas, bem como disponibilidade de materiais e prescrição de tarefas, podem influenciar na motivação e produtividade dos trabalhadores. Verificou-se também que a produtividade de alguns produtos não é influenciada somente pela satisfação apresentada no posto de trabalho, mas também pelas condições prescritas do trabalho.

Apesar de as rupturas serem maiores nos setores analisados, a satisfação no posto de trabalho na concepção dos trabalhadores dos mesmos setores se manteve dentro da média em relação ao total analisado. Espera-se que o estudo realizado possa contribuir para o desenvolvimento de estudos posteriores que abordem a identificação do trabalhador em seu local de trabalho, projetos que favoreçam um maior engajamento e motivação no trabalho e, consequentemente, aumentem a produtividade nas empresas.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Balanco de tendências do mercado de panificação e confeitaria.** Disponível em

<<http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/INDICADORES-E-TENDENCIAS-DE-MERCADO.pdf>> Acesso em: 24 de setembro de 2019.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5ª. Ed., São Paulo: Atlas, 2008.

DANIELLOU, F. **Introdução: questões epistemológicas acerca da ergonomia**. In: DANIELLOU, F. (Coord.) *et al.* **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Blucher, 2004, p. 1-29.

GUÉRIN, F. *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. Tradução Giliane M. J. Ingratta, Marcos Maffei. São Paulo: Blucher: Fundação Vanzolini, 2004.

IIDA, I.; GUIMARÃES, L. B. M. **Ergonomia: projeto e produção**. 3ª. Ed. São Paulo: Blucher, 2016.

MILLS, D. Q. **Empowerment - um imperativo - Seis passos para estabelecer uma organização de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

OLIVEIRA. C. P; KROM. V. **O empowerment nas organizações**. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação, São José dos Campos, 2010.

OLIVEIRA. U. R; RODRIGUES. M. V. R. **Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: um estudo de caso em uma instituição financeira**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2014.

WISNER, A. **A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia**. Tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Fundacentro, 1994.