

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA EMPRESARIAL**

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA QUALIDADE
DAS ORGANIZAÇÕES**

ARTIGO CIENTÍFICO

EDNEILA APARECIDA MACHADO PEREIRA

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA QUALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

POR

EDNEILA APARECIDA MACHADO PEREIRA

Artigo científico apresentado no Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Controladoria Empresarial**

Orientador: Prof. Ivan Henrique Vey

Santa Maria, RS, Brasil
2007

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Especialização em Controladoria Empresarial**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA QUALIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES**

elaborado por
Edneila Aparecida Machado Pereira

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Controladoria Empresarial

COMISSÃO EXAMINADORA:

Ivan Henrique Vey, Msc.
(Presidente/Orientador)

Marivane Vestena Rossato, Dra.

Antonio Reske Filho, Msc.

Santa Maria, 30 de março de 2007.

RESUMO

Num mundo globalizado como o que se está vivendo, onde não existem limites geográficos e através dos avanços tecnológicos extinguiram-se as distâncias o que viabiliza a produção de conhecimentos e a dissipação desses em tempo real. O conhecimento passa a ser genérico e transfere a responsabilidade do diferencial para as pessoas. A qualidade de produtos e serviços depende da capacidade individual de cada um, mas para que o produto ou serviço final seja de qualidade tem que se decorrer de um processo onde haja sincronia entre todos os envolvidos. A motivação é estudada desde os primórdios da administração e suas teorias são bases para os estudos de hoje, sendo cada vez mais importantes para explicar o comportamento das pessoas e descobrir como influenciar esse comportamento. A importância de fatores motivacionais e sua identificação para que haja qualidade no processo e na preparação de indivíduos, torna-se a forma mais efetiva nos assuntos que envolvem pessoas e seus desempenhos na busca pela qualidade. O presente trabalho tem por objetivo identificar os principais agentes motivacionais, bem como expor sua influência sobre a qualidade de produtos e serviços das organizações. Dessa forma, salienta-se a importância do indivíduo como principal ativo e sua relação nesse processo de qualificação.

Palavras-chave: qualidade; motivação; pessoas.

ABSTRACT

We live in a globalised world where geographical limits don't exist and where - through technological advances - distances have been cancelled. Production and real-time propagation of knowledge has been thus eased. Knowledge begins to be generalised and transfers the responsibility for the gap to the people. The quality of products and services depends on each person's individual capacities but, in order to deliver quality services or finished products, a process where all the involved people work in synchrony needs to take place. Motivation is studied since the dawn of administration studies and its theories are the basis for contemporary research. In fact, the theories of motivation are growing in importance to explain and influence people's behaviour. The importance of motivational factors and their identification - to attain a better quality in the process and in the qualification of individuals - becomes the most effective tool to solve issues involving people and their efforts to deliver a better quality. This work aims at identifying the main motivational elements and, in addition, to explain their influence over the quality of products and services of the organisations. In this way, the importance of the individuals as active subjects and their relationship in this process of qualification is highlighted.

Key-words: quality; motivation; people.

1. INTRODUÇÃO

Num mundo cada vez mais competitivo e de constantes mudanças, as pessoas têm sido consideradas o maior ativo intangível das organizações, onde a motivação e a qualidade se tornaram um dos principais diferenciais competitivos. Pois é por meio dos conhecimentos, competências, habilidades e comportamentos pessoais que as empresas têm atingido vantagem em relação à concorrência. Busca-se, então, cada vez mais entender a motivação e o comportamento humano, pois sabe-se que um indivíduo motivado tende a ser mais produtivo.

Dentro de uma empresa, a gestão de pessoas, pode ser entendida como um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir as variações da posição gerencial relacionada a pessoas. Logo, o departamento de gestão de pessoas ou de recursos humanos deve estar atento às influências ambientais externas (leis e regulamentos legais, sindicatos, condições econômicas, competitividade, condições sociais e culturais), e as influências ambientais internas (missão organizacional, visão, objetivos e estratégias, cultura organizacional, natureza das tarefas, estilo de liderança).

Devido ao mercado estar exigindo cada vez mais qualificação das pessoas e qualidade nos produtos e serviços ofertados, o capital humano passa a ser o principal ativo das instituições, que necessitam cada vez mais de equipes qualificadas e motivadas para alcançar qualidade. E quando se fala em qualidade, fala-se em processos. Pois a qualidade depende de todo um processo até chegar ao produto final. Então, surge a necessidade eminente de pessoas cada vez mais qualificadas, comprometidas e motivadas com seu trabalho, conscientes que a qualidade como um todo depende do desempenho individual de cada um.

Na atualidade as novidades tecnológicas e os processos produtivos são muito semelhantes e de fácil acesso no mercado, o que faz com que as disputas entre as empresas sejam cada vez mais acirradas e as pessoas tornem-se o grande diferencial. E para elas produzirem mais e melhor é preciso que sintam-se bem como pessoas e acima de tudo, estejam motivadas.

A motivação tornou-se, portanto, um tema cada vez mais evidente e indispensável devido a sua importância no desempenho de cada indivíduo. Saber o que motiva e como motivar seus colaboradores e equipes de trabalho é primordial na busca pela qualidade.

O trabalho aqui exposto enfatiza a motivação, ferramenta cada vez mais utilizada na aquisição da qualidade tão almejada pelas organizações. E é por a qualidade ser obtida a partir de um esforço global e de um empenho individual, que se sugere cada vez mais a importância da motivação pessoal de cada indivíduo envolvido no processo de qualificação.

Considera-se assim, que para ocorrer sucesso na implantação de processos de qualificação, é essencial o envolvimento e a dedicação pessoal, sendo necessário que cada uma sinta-se parte da organização. O que evidencia a necessidade do conhecimento dos fatores motivacionais e a partir desses, torna-se capaz despertar o interesse e o esforço pessoal para que as atividades sejam desempenhadas com maior qualidade.

A qualidade adquiriu uma grande amplitude organizacional, pois é ela que impulsiona o desenvolvimento ao englobar um conjunto de ações organizacionais surgindo como suporte para as atividades. Buscando também orientar as estruturas organizacionais, promovendo o equilíbrio entre necessidades operacionais e as estratégias com objetivo de obter otimização dos processos.

Assim, levando-se em consideração a importância dos fatores motivacionais individuais e de uma equipe, e considerando-se que o mercado necessita cada vez mais dessas habilidades, procura-se verificar o real papel desses fatores como motivadores no processo de aumento da qualidade.

Deste modo, busca-se com este artigo, identificar quais são os fatores motivacionais mais freqüentes e que influência eles tem sobre a qualidade de produtos e serviços, bem como, apresentar num breve relato das principais teorias motivacionais.

2. QUALIDADE

Diariamente ouve-se a palavra “qualidade”, e automaticamente associa-se a um produto ou serviço final, como ele chega ao consumidor e particularmente, nas duas últimas décadas, esse termo está cada vez mais presente no nosso vocabulário.

Pode-se definir qualidade como sendo uma forma de estar, de conviver e atuar, na busca constante e permanente pela obtenção de melhores resultados, partindo de um melhor desempenho de cada elemento que faz parte do processo.

Lobos (1991, p.16), ressalta que: “qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja – em termos de características intrínsecas, custo e atendimento”.

Como uma organização busca a fidelidade de seus clientes, a qualidade esta sempre voltada para estes, e para a satisfação de suas necessidades, pois é para esta finalidade que a empresa trabalha e existe.

De acordo com Chiavenato (1996) qualidade significa atendimento das exigências do cliente. Logo, é necessário saber: quem são os clientes; quais são seus verdadeiros requisitos; como identificar esses requisitos; como medir a capacidade para atendê-los e saber, também se a empresa dispõe da necessária capacidade para atendê-los. Identificar quem são os fornecedores imediatos; quais são seus verdadeiros requisitos imediatos; como comunicar esses requisitos; verificar se os fornecedores têm capacidade para atendê-los e estão sendo atendidos conforme os requisitos da empresa.

Para Mosso (2001), confunde-se muito qualidade com o conceito de bom e ruim, ou seja, essa comparação pode ser feita entre materiais concretos ou abstratos, na medida em que satisfaz mais um cliente que o outro.

Por outro lado, Lobos (1991) traz a tona à questão da mensuração da qualidade segundo ele, como dizem os entendidos, não é um valor fantasmagórico, mas algo muito concreto, isto é, produtos ou serviços exatamente como cliente quer. O imprescindível mesmo, é ter-se uma organização minimamente capacitada para agir com qualidade, fazendo parte desta: pessoas, coisas, informações e metas.

Para que haja qualidade é necessário o envolvimento e o comprometimento de todos na empresa desde os níveis mais altos até os mais baixos dessa

organização. Logo, é preciso uma grande mudança cultural, muitas vezes rompendo até com métodos tradicionais utilizados na instituição.

Pode-se dizer, então, que a qualidade tem como objetivos essenciais satisfazer plenamente as necessidades de seus clientes, aumentar a produtividade (suprindo falhas internas do produto ou serviço a menor custo possível e com maior qualidade) e proporcionar a realização sócio-profissional dos trabalhadores.

Para Paladini (2000), primeiramente a qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens, e também sofre alterações conceituais ao longo do tempo, trata-se de um processo evolutivo. E à gestão de qualidade caberá organizar ambos os aspectos, que podem ser considerados como referenciais básicos de sua atividade: no primeiro caso, trata-se do conceito correto da qualidade; no segundo, do direcionamento do processo para a qualidade total.

Portanto, qualidade não se faz isoladamente, necessita de todo num processo no qual precisa-se de uma equipe, que seja desenvolvida e tenha um alto desempenho, para isso é necessário que possua a participação de todos, e que tenham responsabilidade, clareza, interação, flexibilidade, foco, criatividade e agilidade tanto para identificar e resolver problemas quanto para aproveitar as oportunidades.

2.1 Qualidade total

Com o crescimento econômico vem a mudança de hábitos dos consumidores, que passam a exigir mais do mercado, ficando claro que a qualidade passa a ser a linguagem internacional no mundo dos negócios. Hoje, o mercado consumidor quer produtos e serviços à beira da perfeição, com um preço mais razoável e exigem que esses tenham uma finalidade de uso específico, determinado por eles.

Na qualidade total os colaboradores, mais do que os gestores, têm a responsabilidade pelo alcance de altos padrões de qualidade, isto é, a obrigação de obter qualidade, está nas pessoas que as produzem. Por isso, os colaboradores são os principais responsáveis pelo alcance de altos padrões de qualidade. E se na melhoria contínua da qualidade aplica-se no nível operacional, a qualidade total estende seu conceito de qualidade para toda organização, abrangendo todos os níveis organizacionais, desde o administrativo até o chão de fábrica.

Assim, pode-se definir que a qualidade total corresponde a um processo ligado a uma cultura empresarial, onde há o empenho máximo de todos os envolvidos para obter a excelência no trabalho e se pressupõe o compromisso individual de cada membro da equipe, visando sempre à produção de resultados com a máxima qualidade.

A verificação da implantação satisfatória de programas de qualidade só poderá ser avaliada no produto final de boa qualidade, mas sabe-se que esse produto final decorre do processo que o gerou, enfatizando a importância desse processo. O controle da qualidade tem como função analisar, pesquisar e prevenir a ocorrência de defeitos que possam surgir no decorrer do processo, isto é, a prevenção é primordial no controle da mesma.

Na busca pela excelência passa-se a valorizar ação, fazendo e implementando idéias se aproximando do cliente, encorajando a mudança e a inovação, considerando as pessoas como as raízes da qualidade e produtividade, possuindo um sistema claro de valores e uma postura ética.

Chiavenato (2000) sugere que, todos os processos de mudança desenvolvidos com sucesso começaram pequenos, geralmente com uma equipe e de baixo para cima, ou seja, da base para a cúpula. E a melhoria contínua, como sendo uma técnica de mudança organizacional suave e gradativa, centrada nas atividades em grupo das pessoas, visa a qualidade dos produtos e serviços dentro de programas em longo prazo, que privilegiam a melhoria gradual por meio da intensiva colaboração e participação das pessoas. Trata-se de uma abordagem incremental e participativa para obter excelência na qualidade dos produtos e serviços a partir das pessoas.

Pode-se também estabelecer qualidade total como um sistema de gestão focado nas pessoas, que busca um aumento contínuo da satisfação dos clientes, a um custo real cada vez mais baixo, fazendo uma abordagem geral de todo o negócio. Utilizando-se de todos os setores da organização e envolvendo todas as pessoas deste, bem como seus fornecedores e clientes.

A qualidade total, muda o foco do controle externo para o interior de cada indivíduo e o objetivo é fazer com que cada pessoa seja responsável por seu próprio desempenho e que todos se comprometam a atingir a qualidade de maneira altamente motivada. A obrigação de alcançar a qualidade está nas pessoas que a produzem, ou seja, os funcionários e não os gerentes.

Toda essa responsabilidade individual necessita que seja ofertado aos funcionários, as habilidades e a autoridade para tomada de decisões que tradicionalmente eram dadas aos gestores. Trazendo uma diferença significativa na melhoria de produtos e serviços, pois economiza tempo, reduz custos, satisfaz os clientes e resulta em economia para a empresa e satisfação para as pessoas envolvidas.

Nessa busca pela melhoria contínua, as mudanças não precisam ser grandes, mas sim contínuas e constantes. O foco é que as pessoas que fazem o trabalho e o conhecem melhor que ninguém, podem propor melhorias que facilitem e melhorem ainda mais seu desempenho. Assim, essa busca pela qualidade empurra a tomada de decisões para os níveis mais baixos das organizações. E para que haja produção da qualidade, é essencial o envolvimento de todos.

Torna-se, então, fundamental que se tenha em mente a qualidade requerida a nível de cliente, e que saibam e queiram por meio de seu trabalho contribuir para atingir esta qualidade a nível global. Sendo, portanto, fundamental que a organização forneça a abertura e os recursos necessários para tal processo.

2.1.1 Sistemas de qualidade

Cada vez mais cresce o interesse em produzir qualidade, e demonstrá-la é uma diferenciação positiva no mercado. A normatização dos processos é cada vez mais intensa e tem como objetivo refletir e tornar público as metodologias utilizadas para a obtenção de produtos e serviços.

Como a qualidade envolve fatores como o elemento humano, estrutura organizacional, custos, tecnologia e concorrência. Seguindo essa ordem, relaciona-se a busca da qualidade com a preocupação, com elementos como cultura e clima organizacional, liderança, motivação, custos do ponto de vista estratégico, o caminho das informações pela estrutura da organização e por outras estruturas informais ou provisórias, os concorrentes e os limites da tecnologia (Mosso, 2001).

Em decorrência das exigências que o mercado vai solicitando, surge uma série de normas que servem de guia para implementação de um sistema de gestão da qualidade e sua possível certificação por uma entidade terceira.

Sistemas de qualidade tradicionalmente são implantados de acordo com as normas internacionais ISO, da série ISO 9000. Pois, sabe-se que a qualidade ocupa

um espaço considerável nos estudos organizacionais já que têm grande influência no campo consumo. Também ela está presente em outras áreas, como a área social, educacional entre outras, porque é sinônimo de eficácia no cumprimento de metas.

A Organização Internacional de Normatização (ISO - International Organization for Standardization) é uma organização não governamental estabelecida em 1947 na Europa, atualmente tem sua sede em Genebra na Suíça. A sua missão é promover o desenvolvimento de normalização e das atividades com ela relacionadas, com o propósito de facilitar a troca de bens e serviços e de promover a nível intelectual, científico, tecnológico e econômico a cooperação dessas esferas.

Oliveira (2002, p. 58) diz que “para a ISO 9000:2000, a qualidade é um conjunto de características, inerente ou atribuída, qualitativa ou quantitativa, que satisfaz a necessidade ou a expectativa do cliente”.

Geralmente a cada cinco anos a ISO examina suas normas para assegurar sua evolução de acordo com as transformações do mercado. Sua última alteração foi no final do ano 2000, onde ocorreu a publicação da série 9001-2000.

A ISO 9001-2000 enfoca a certificação do sistema de gestão da qualidade e atuam nas áreas de educação, saúde e lazer, elaborando e desenvolvendo programas estratégicos.

Assim, os sistemas de qualidade vão evoluindo e aperfeiçoando suas normas que são ditadas pela transformação e expectativas de um mercado cada vez mais exigente.

2.2 Qualidade por meio das pessoas

Uma das formas para ter uma melhora na qualidade seria olhar a empresa, dentro e fora dela, educando-se para ser um bom cliente. Como consequência, passará a terem-se bons fornecedores, sendo um bom cliente passa-se a entender melhor as próprias necessidades. Explicar ao fornecedor com clareza e oportunamente o que se deseja, podem evitar transtornos futuros como produtos defeituosos, fora do prazo solicitado e na quantia divergente da solicitada.

No caminho da busca pela qualidade, encontra-se problemas de todos os tipos e em todos os lugares, Lobos (1991) diz que as pessoas não gostam de

resolver problemas por dois motivos, primeiramente em virtude de experiências passadas que elas relacionam automaticamente problema-culpa-punição. O descobrir problemas resulta em punição. Em segundo lugar, as pessoas tendem a revelação de vulnerabilidades inconfessadas, ou seja, nada mais cômodo do que manter o trivial.

As pessoas devem entender o cargo que ocupam e seu significado no fluxo produtivo, ter acesso aos clientes de seus produtos e desfrutar de boas condições de trabalho, estando sobre tudo razoavelmente de bem com a vida, com a vida delas e não a da empresa.

No que se refere às condições de trabalho, tem-se as máquinas, equipamentos e tudo que é necessário no ambiente físico de trabalho que deve permitir uma ação sem erros por parte das pessoas.

As informações sobre os processos de trabalho devem estar sempre disponíveis de maneira clara e de fácil acesso a todos os envolvidos. E as metas devem fazer parte de um sistema de planejamento já sedimentado e inspirado, mesmo que de maneira rudimentar, na satisfação dos clientes.

E por último, a ideologia vigente precisa ir de encontro a uma nova ética do trabalho que não admite erros, reconhece os acertos e coloca a satisfação das pessoas, dentro e fora da organização, acima de tudo.

Quando se fala, em qualidade não se pode deixar de falar em produtividade. Pois, sabe-se que qualidade difere da produtividade antes de qualquer coisa, por estar nas próprias pessoas. Enquanto que a produtividade decorre do trabalho que segue métodos da administração da produção, manipulados com escasso grau de humanismo, por uma inteligência concentrada na chefia e em técnicos especializados (Mosso, 2001).

Todas as pessoas envolvidas em uma empresa precisam ser conscientizadas para a qualidade de bens e serviços ofertados pela empresa. Mas, quando refere-se a todos, são todos mesmo. A conscientização tem que começar pelo auto-escalão da empresa, desde o presidente até o mais simples funcionário da instituição.

Parte do presidente da empresa a iniciativa de sensibilizar seus colaboradores mais próximos como diretores e altos executivos. Esse é o primeiro de muitos desafios, começa-se a mexer no comportamento humano.

Cabe destacar que mudanças de comportamento só ocorrerão, se as pessoas perceberem que o atual estado das coisas já não é mais satisfatório e que

existe um outro caminho, que lhes trará melhores resultados e maior satisfação pessoal.

Para começar a implantação de um programa de qualidade é necessário fazer com que os gestores se sintam responsáveis pela existência do problema, que reúnam seus colaboradores mais próximos e pergunte-os porque que tal situação esta correndo. Identificando o principal motivo do que causou determinada situação que acabou se tornando um problema para empresa. Então, parte-se para a segunda etapa, que é obter uma solução, ou soluções alternativas, para que se possa solucionar com eficácia determinada situação.

Partindo do diálogo começa-se a mostrar que o programa de qualidade que está sendo implantado pela empresa tem “pés e cabeça”, que é um programa capaz de liberar o potencial do capital humano de que a organização já dispõe. Buscando assim, sensibilizar gestores e colaboradores para que eles “vistam a camiseta” e sintam-se realmente parte da empresa.

Maximiano (1997 apud, OLIVEIRA, 2002) diz que as organizações passam a tratar as pessoas como pessoas considerando sua personalidade e individualidade, suas aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais dando um tratamento pessoal e individualizado; já as pessoas como recursos leva-se em consideração sua habilidade, capacidades, experiências, destrezas e conhecimentos necessários tratando pela média, igual e genérico.

Posteriormente as pessoas passam a ser vistas como capital humano, onde é preciso desenvolver talentos e manter esses talentos na instituição. Pessoas bem qualificadas e comprometidas produzem mais e com mais qualidade.

De acordo com Katz (1955 apud, OLIVEIRA, 2002) é essencial que, as pessoas envolvidas tenham habilidade técnica (utilização dos conhecimentos métodos técnicas e equipamentos necessários para o bom desempenho das tarefas) habilidade humana (capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas comunicar, entender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz) e habilidade conceitual (habilidades para liderar com idéias e conceitos abstratos, permitindo que a pessoa faça abstrações, desenvolva filosofias e princípios de ação).

Essas três habilidades variam de acordo com a escala e níveis administrativos como alta direção gerência e supervisão. Na medida em que se eleva os níveis dos cargos diminui a necessidade das habilidades técnicas enquanto que aumenta a necessidade das habilidades conceituais.

Enfim, para se obter padrões elevados de qualidade a empresa precisa descentralizar as responsabilidades, precisa de um treinamento intenso de seu pessoal e confiar-lhe a qualidade de seus produtos bem como, dar aos seus colaboradores a autonomia de tomar determinadas decisões e resolver determinados problemas junto aos seus clientes, sem consumir o tempo destinado à aprovação de seu gestor, o que significaria, uma melhora dos produtos e serviços, na satisfação do cliente, na redução de custos e de tempo.

2.3 Os custos da qualidade

Todo o processo de implantação da qualidade tem custo, na medida em que se precisa utilizá-los para que o produto saia perfeito. Esses custos variam de acordo com a definição de qualidade adotada por cada instituição.

Têm-se também os custos de prevenção para evitar que produtos ou serviços deixem a desejar na sua qualidade. Pode-se citar como exemplos de custos de prevenção: treinamento de pessoal, inovação tecnológica, desenvolvimento dos sistemas de qualidade, manutenção preventiva de equipamentos, entre outros.

Sabe-se que hoje as empresas modernas aprenderam que o foco da qualidade também resulta em custos mais baixos. Pois de fato, toda a empresa implanta um sistema de qualidade, os custos de implantação podem parecer muitos elevados num primeiro momento, mas na maioria das vezes após essa etapa, há uma diminuição dos custos de produção, e verificando-se um aumento dessa produção. Nesse processo pode-se dizer que os principais custos da qualidade são: os custos das falhas, de avaliação e os de prevenção.

O custo com treinamento de pessoal é essencial na implantação da qualidade, porque é esse pessoal que vai por em prática, logo precisa estar bem treinado, atualizado.

Cabe salientar que as empresas, que apenas exigirem as técnicas e procedimentos da norma ISO 9001:2000 de seu pessoal, encontrarão uma grande dificuldade em fazer funcionar a implementação ou manutenção de um programa de qualidade, pois faltará o essencial que é o recurso humano. E quando tratamos com pessoas conseqüentemente a motivação desses para o desempenho das suas tarefas no trabalho é fundamental, o que demanda estudo, tempo e investimento da organização.

Assim, para que se tenha esse recurso, se tem custo. Pois, processo de motivação é extremamente complexo, longo, gradativo e contínuo. Por isso, a motivação para o comprometimento das pessoas à um programa de qualidade demanda um custo necessário para que se possa alcançar os resultados desejados.

3. MOTIVAÇÃO

A motivação tem sido o foco de muitas discussões. Para que uma pessoa possa executar com boa vontade e satisfação o seu trabalho, ela precisa de uma motivação capaz de ajudá-la a satisfazer suas necessidades, sejam elas fisiológicas econômicas ou de realização pessoal.

Pode-se dizer que a motivação no trabalho não é abstrata, e tem suas raízes na organização, no ambiente externo e no próprio indivíduo. Uma pessoa motivada é produto dessas condições. Assim, a motivação no trabalho é um estado de espírito positivo que torna possível a realização das tarefas e do completo potencial do indivíduo.

Spector (2006, p. 198) afirma que “a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”.

De determinado ponto de vista ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo; e por outra perspectiva, refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, ela resulta dos desejos, necessidades ou vontades.

Uma harmonia no ambiente de trabalho favorece o relacionamento do grupo e conseqüentemente, a produtividade das atividades e a tomada de decisões. Pode-se considerar a motivação como uma força impulsionadora do indivíduo para um determinado objetivo.

Nesse processo, o comportamento é mobilizado e sustentado por dois tipos de força que é a positiva e a negativa. A positiva se relaciona com a necessidade e o desejo do indivíduo, que deve estabelecer uma aproximação do estímulo. Enquanto, a força negativa está relacionada com o temor e a aversão, estabelecendo um afastamento do estímulo. Portanto, a motivação esta diretamente ligada à necessidade do ser humano, isto é, ao esforço para alcançar uma meta ou objetivo que satisfaça uma das suas necessidades.

Entretanto, para explicar o comportamento das pessoas é necessário explorar a motivação humana, pois é a partir do conhecimento das necessidades humanas que se passa a compreender esse comportamento, e utilizar essa motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

3.1 Teorias motivacionais

Cada indivíduo tem sempre mais de uma motivação, que atuam em conjunto, sendo que as necessidades mais elevadas atuam sobre as mais baixas desde que estas estejam satisfeitas.

Um comportamento motivado pode expressar ou satisfazer necessidades fundamentais, passando a sofrer uma ameaça psicológica quando defrontado com a frustração ou a possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades geradas por cada indivíduo.

No modelo de gestão introduzido pela escola clássica Taylor (1911 apud OLIVEIRA, 2002) separava os operários por suas qualidades em uma única e específica tarefa, onde o funcionário não pensava simplesmente executava o que lhe era proposto, nesta escala o homem trabalhava unicamente pelo salário e quanto mais trabalhasse maior seria o seu ganho.

Com o tempo o *homo economicus* foi substituído pelo homem social, que surgia com a teoria das relações humanas com Elton Mayo, onde se passa a tentar motivar as pessoas para obter melhores resultados no trabalho em equipe e na organização informal dentro das instituições. Essa motivação está diretamente relacionada com a qualidade dos produtos e serviços ofertados pelas organizações.

Para Shein (1982, apud OLIVEIRA, 2002) existe o modelo do homem auto-realizador, que implicaria em estratégias diferentes das demais por parte das organizações. Onde afirma que o homem quer tornar o trabalho mais desafiante e significativo, gerando orgulho e auto-estima, isto seria a recompensa intrínseca e integraria o desejo de auto-realização individual e a necessidade da organização em sua busca de eficiência.

De acordo com Maslow (1908-1970 apud CHIAVENATO, 2000) as necessidades humanas estão organizadas em forma de uma pirâmide, sendo as necessidades básicas na base e as necessidades de auto-realização no topo dela.

As necessidades fisiológicas na base da pirâmide estão relacionadas a intervalos de descanso, conforto físico e horário de trabalho razoável. Em seguida, vem a segurança que se refere às condições de trabalho, remuneração, benefícios e a elasticidade no emprego.

Num terceiro momento vem as necessidades sociais como amizade dos colegas, integração com clientes e gerente amigável. Na sequência, em um quarto momento, estão as necessidades de estima, isto é, responsabilidade por resultados, orgulho, reconhecimento e promoções, seguido pelo quinto e último estágio que é o topo da pirâmide, onde se concentra a auto-realização, com trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, e ainda participação nas decisões.

Portanto, somente quando um nível inferior de necessidade é satisfeito é que um nível mais elevado surge como necessidade no comportamento humano, ou seja, quando uma necessidade é satisfeita ela deixa de ser motivadora de comportamento e dá espaço para que um nível mais elevado de necessidade possa surgir.

Isso não quer dizer que todas as pessoas consigam chegar ao topo da pirâmide, podem vir a estacionar em qualquer um dos níveis. Muitas ficam preocupadas exclusivamente com as necessidades fisiológicas e de segurança, pois não conseguem satisfazê-las adequadamente.

Um comportamento é gerado por necessidades ou motivos, que, tem uma influência direta sobre o comportamento. As organizações podem otimizar a satisfação das necessidades individuais e organizacionais, quando existir conflitos entre os objetivos destes, pela formação de grupos de trabalho estáveis e da participação das pessoas na tomada de decisões, na comunicação eficiente e supervisão expressiva, nas estruturas, que não sejam burocráticas, e que funcionem mais pela definição de objetivos do que pela hierarquia formal de autoridade.

A teoria dos dois fatores formulada por Herzberg (1923 apud CHIAVENATO, 2000) explica o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Onde, o primeiro denomina-se como *fatores higiênicos* ou *extrínsecos*, porque se localizam no ambiente que as rodeia e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Essas condições são administradas e decididas pela empresa e estão fora do controle das pessoas.

Os principais fatores higiênicos são os salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão recebida pelas pessoas de seus supervisores, condições

físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos, entre outros.

Tradicionalmente apenas esses fatores eram utilizados na motivação dos funcionários, pois o trabalho era considerado uma atividade desagradável, e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais era feito um apelo para prêmios e incentivos salariais, fatores esses que apenas evitam a insatisfação dos funcionários e se, num primeiro momento levam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo.

O segundo fator da teoria dos dois fatores de Herzberg são os *fatores motivacionais* ou *intrínsecos*, que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que cada pessoa executa.

Esses fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha, envolvendo sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Portanto, eliminava-se o desafio e a criatividade individual, delegavam-se tarefas e cargos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, assim, perdia o significado psicológico para o indivíduo que os executava, criando um efeito de desmotivação, causando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. É notável o efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas, quando esses são ótimos e provocam a satisfação, mas quando precários evitam essa satisfação.

Constata-se assim, que a teoria dos dois fatores pressupõe que a satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais ou satisficentes e são o conteúdo ou as atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pelo indivíduo. Ao mesmo tempo em que a insatisfação do cargo depende dos fatores higiênicos ou insatisficentes que são o ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado.

No ato de motivar as pessoas podem ser influenciadas por fatores intrínsecos, os quais satisfazem as necessidades de competência e autodeterminação do indivíduo, geralmente pessoas que valorizam altamente seu trabalho e são motivadas pelos aspectos internos do mesmo.

Os fatores extrínsecos influenciam externamente o indivíduo como recompensas externas, dinheiro, promoção, prêmios, etc. Pode-se considerar que a combinação entre a recompensa intrínseca é a forma ideal de motivação.

Para Likert (1971 apud CHIAVENATO, 2000) o comportamento humano dentro de uma organização, pode ser explicado por algumas variáveis administrativas. O estilo de administração, estratégia, estrutura organizacional, tecnologia empregada entre outras, são chamadas de variáveis causais, por que são bases do comportamento humano e itens comportamentais como lealdade, capacidades, atitudes, comunicações, interação humana, tomada de decisões são consideradas variáveis intervenientes que provocam alterações no sistema.

Sendo assim, pode-se considerar, que as variáveis causais como sendo a estrutura organizacional, controles, políticas e liderança. Já as variáveis intervenientes seriam as atitudes, motivações e percepções de todos os membros da equipe, estas variáveis gerariam outras: de resultado como a satisfação, produtividade, lucros e qualidade.

Chiavenato (2000 apud PODESTÁ Jr., 2002) aborda as teorias X e Y de Douglas McGregor de 1957, que se referem a óticas opostas no ambiente organizacional com relação a satisfação de seus profissionais.

A teoria X supõe que o ser humano não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo sempre que possível, sendo que para esses produzam têm de serem coagidos, controlados e punidos, porque esses visam apenas o ganho materiais como recompensas. Considerando-se ainda, que os indivíduos são passivos e fogem de responsabilidades, o que evidencia a escassez de fatores motivacionais nessa teoria.

No entanto a teoria Y não condiz com a teoria X, pois a teoria Y tem como modelo o homem realizador, ou seja, fundamenta-se na integração do indivíduo com os objetivos organizacionais.

Vroom (1964, apud OLIVEIRA, 2002) é o idealizador da teoria das expectativas onde a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo. Essa teoria se resumirá na seguinte ordem:

expectativa → motivação → ação → resultados → satisfação

Vroom diz ainda, existir duas partes que compõe a motivação, que são os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los.

Verifica-se, então, que as teorias de motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam algumas pessoas a realizar uma tarefa.

Assim, em meio a inúmeras teorias existentes, fazem-se necessárias cada vez mais pesquisas, para o teste adequado dessas. Pois, as organizações precisam identificar qual a melhor forma de motivação dos seus funcionários para obterem um desempenho cada vez mais significativo.

3.2 Fatores motivacionais

Considerando-se que a existência de critérios para motivar as pessoas está relacionada à busca de caminhos para a auto-realização. Admite-se assim, que além das necessidades fisiológicas, as de auto-realização são necessidades que movem os indivíduos, num segundo momento.

A satisfação no trabalho é uma variável que devemos levar em consideração, pois, ela nos revela o quando as pessoas gostam do seu trabalho. Acredita-se que certos comportamentos relevantes para as organizações sejam resultado da satisfação ou insatisfação no trabalho e o comprometimento organizacional é medido por meio de escalas auto-relatáveis, como as utilizadas para avaliar a satisfação no trabalho.

De acordo com Spector (2006) a satisfação no trabalho é a variável mais freqüentemente estudada pela psicologia organizacional, ela é a indicação de quanto às pessoas gostam ou não de seu trabalho, ela geralmente é medida por meio de questionários onde estão disponíveis vários tipos de escala de satisfação.

As pesquisas têm relacionado à satisfação no trabalho a um número de variáveis ambientais, mostrando correlações com as características do trabalho entre as variáveis da função e do salário, com as características pessoais, incluindo idade e variáveis da personalidade.

Demonstram também que a falta de satisfação no trabalho parece ser a causa da rotatividade dos funcionários, sendo pouco relacionada ao desempenho no trabalho e à ausência, mesmo não estando claro se a satisfação é a causa de ambos, existem evidências de que o desempenho pode ser a causa da satisfação.

Dentre essas pesquisas o comprometimento organizacional surge, por apresentar várias correlações que a satisfação no trabalho também possui, incluindo características do trabalho, variáveis de função, rotatividade, ausência e idade.

Os *feedback's* com relação à atuação do colaborador, são de extrema importância, muitas pessoas são motivadas por meio de elogios feitos por determinadas atividades que implicam em conseqüências boas para a organização. A motivação do ser humano depende quão imparcialmente as pessoas acreditam que estão sendo tratadas em comparação às outras.

Autores como Herzberg Maesner e Snyderman (1959, apud OLIVEIRA, 2002) indicam como principais motivadores os de realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso profissional individual.

O clima organizacional adequado e a forma como as pessoas são organizadas, são estimuladas, capacitadas e como são mantidas no ambiente de trabalho são essenciais para a formação de uma equipe motivada e comprometida em atingir seus objetivos, tornando-se essencial identificar os fatores que motivam as pessoas e verificar como esses fatores trazem qualidade para determinada função.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho Herzberg (1923 apud CHIAVENATO, 2000) propõe o enriquecimento das tarefas ou enriquecimento do cargo, isto é, substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas com a finalidade de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

O enriquecimento das tarefas depende do desenvolvimento pessoal de cada um. A capacidade de adequar-se às suas características individuais de mudança pode ser classificada como vertical, onde se eliminam as tarefas mais simples e acrescentam-se tarefas mais complexas, ou horizontais na qual se eliminam as tarefas relacionadas com certas atividades e acrescentam-se outras tarefas diferentes, mas no mesmo nível de dificuldade.

Portanto, pode provocar efeitos desejáveis como o aumento da motivação e conseqüentemente aumento da produtividade, redução de faltas e atrasos no trabalho e diminuição da rotatividade de pessoal.

Porém, pode gerar aspectos negativos como aumento da ansiedade em função das novas tarefas e frustrações por não serem bem sucedidas nas primeiras

experiências. O conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho, sentimentos de exploração quando a empresa só delega novas funções e não acompanha o aumento de tarefas com o aumento salarial, e a redução de relações interpessoais devido à concentração de tarefas.

Atualmente o papel de líder e da gerência na força de trabalho propriamente dita é muito significativo, onde há pessoas é necessário ter líderes, sendo essenciais em todas as funções da administração.

Geralmente líderes que demonstram confiança nas pessoas, deixando que cumpram suas tarefas sem interferência, que tem disciplina no atendimento, que sejam pontuais, com certo cuidado com a aparência são líderes de sucesso e conseguem comandar sua equipe sem a temida pressão.

A forma de abordagem de um líder é essencial, pois se um colaborador for abordado de maneira errada, isso pode ser um agente desmotivador. Como se sabe que a influência é uma força psicológica que age de modo a modificar o comportamento de outra pessoa, um líder necessita de habilidade e comunicação clara, para que possa exercer uma boa influência sob os seus liderados.

Tichy (1999), diz que a liderança não traz em si um conjunto distinto de características, que não há fórmulas simples nem complicadas para se tornar um líder. A liderança segue um modelo holístico que engloba processos de raciocínio, atitudes e comportamentos. Sendo que cada líder tem suas próprias convecções e experiências, moldados em pontos de vista educativos.

No entanto, uma coisa que eles têm em comum é que desenvolvem atitudes, comportamentos e pontos de vista enquanto refletem sobre suas vidas e examinam suas experiências, desenvolvendo em estilo completo e funcional de liderança.

Em longo prazo sabe-se que é mais importante e bem mais difícil mudar valores do que idéias. É necessário então, tentar passar para a equipe senso de necessidade urgente, que seja bem claro e definido para todos, oferecer a equipe uma missão atraente que seja digna de ser conquistada, ter metas que estimulem as pessoas a adquirirem ou aumentam suas habilidades, reconhecer as dificuldades e criar um “espírito de equipe” mostrando que a vitória de um é a vitória de todos e dar um enfoque objetivo e realista de que a equipe tem condições de atingir as metas propostas.

Existem também maneiras simplórias e baratas que podem melhorar o ambiente de trabalho e indiretamente motivar, como a melhorias do aspecto físico:

objetos bonitos e bem conservados, placas de sejam bem vindos, vasos com flores ou folhagens (dependendo do local).

Proporcionar através da leitura a discussão de textos motivacionais, escolhidos de acordo com o setor da empresa. A avaliação de empenho através de feedback, de maneira rápida e com frequência entre gestor e colaborador e vice-versa, de forma individual para que não haja nem tipo de constrangimento para com a equipe, e que esses sejam conduzidos de forma que venham sempre motivar e nunca desmotivar a pessoa avaliada.

Sabe-se que embora as pessoas exerçam as mesmas tarefas, os motivos que as levam a exercer essas tarefas são particularmente diferentes. Deve-se descobrir o que cada uma persegue e não dividi-las por suas funções e objetivos motivacionais parecidos.

Em suma, nunca pode-se esquecer de levar em conta os fatores sociais e culturais, pois as motivações também podem ser modificadas de acordo com a necessidade de cada indivíduo e de sua atual situação. Para motivar é preciso conhecer, e para conhecer é preciso interagir.

4. MOTIVAÇÃO PARA A QUALIDADE

A qualidade que tanto se busca nos dias atuais depende primordialmente das pessoas e a motivação por ser o principal elemento que move o ser humano é fundamental para o alcance desta.

A motivação deve estar na cultura organizacional da empresa voltada para a qualidade. Pois, muitos outros valores estão inclusos nesse contexto, valores estes que orientam as pessoas na organização para que o sucesso da mesma ocorra e a qualidade está no diferencial de cada indivíduo, porque é ele que interpreta e faz com que as coisas aconteçam.

Möller (1997, apud OLIVEIRA, 2002) argumenta que a qualidade de serviços e produtos é uma decorrência da qualidade das pessoas. As organizações tem tido sucesso aproveitando-se estrategicamente da motivação pessoal de seus funcionários. Preocupando-se em descobrir e entender o que realmente motiva as pessoas e o que realmente faça com que elas sintam-se parte da empresa.

Assim, um dos principais entraves é saber por que algumas pessoas dão o máximo de si e outras não, e como é possível motivar e influenciar o desempenho das mesmas.

Para que uma organização alcance seus objetivos Spector (2006) diz que os funcionários devem desempenhar suas tarefas com alto nível de eficiência. E um bom desempenho no trabalho requer habilidade e motivação, sendo que limitações organizacionais, como treinamento inadequado, podem interferir negativamente neste desempenho.

Embora a motivação seja uma característica individual, ela pode se desenvolver tanto a partir do funcionário como por condições ambientais. Várias características dos funcionários são importantes para o desempenho no trabalho e podem afetar sua capacidade de realizá-lo e outras têm grande influência na motivação, na medida em que suas habilidades resultam em um bom desempenho e com recompensas correspondentes, sua motivação para um desempenho cada vez maior também pode ser aumentada.

Sabe-se que embora a motivação para o trabalho busque atender ao aspecto de satisfação das pessoas na organização, é primordial salientar que estas não necessariamente passarão a produzir com qualidade. Pois a motivação para a qualidade abrange mais aspectos do que o da satisfação das necessidades é necessário que o trabalhador tenha perfil específico para produzir com qualidade.

Pode-se dizer que a motivação para qualidade esta ligada ao nível de maturidade das pessoas na organização e isso demanda treinamento e empenho da organização, para que tenha um pessoal com capacidade e disposição (com motivação). A qualidade está em cada pessoa e no seu trabalho sendo que cada um deve ser responsável por fazer a sua parte.

De acordo com Oliveira (2002), autores como Bergani (1997), acreditam que não é possível motivar ninguém e que essa motivação teria relação com a importância ou significado que cada pessoa dá ao seu trabalho. Já outros como Vrron (1964), sugerem que a motivação é composta de desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. Enquanto que Herzberg, Mausner e Snyderman (1957) referem-se que motivar é o atingir de uma meta, o que pode levar a uma motivação para novos desafios, isto é, são os fatores do próprio trabalho que funcionaria como fator motivacional.

Nesse contexto os principais fatores motivacionais seriam as conquistas, a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o avanço profissional etc. Esses fatores de satisfação fazem com que as pessoas atinjam níveis mais elevados de produtividade e qualidade.

Para que haja qualidade é necessário o envolvimento e o comprometimento de todos na empresa desde os níveis mais altos bem como os mais baixos dessa organização, é preciso uma grande mudança cultural muitas vezes rompendo até com métodos tradicionais utilizados na instituição.

As pessoas sendo tratadas como pessoas se sentem mais valorizadas e motivadas levando conseqüentemente a uma qualidade maior dos seus serviços.

Todas as organizações têm energia inerente, porque são formadas de pessoas e pessoas têm energia, então, nas empresas vencedoras essa energia parece tomar dimensões maiores, pois as pessoas têm maior eficiência, são mais produtivas, parecem ter mais energia que as demais empresas sem expressão no mercado, que gastam a maior parte da sua energia em atividades que podemos considerar como mais negativas, dentre as quais podemos citar as políticas internas e a resistência às mudanças.

As empresas de sucesso usam essa energia para superar os problemas e enfrentar novos desafios, isso porque sua liderança tem consciência que a energia positiva gera resultados também positivos, agregando a energia idéias e valores, fazendo uso delas como uma ferramenta de competitividade.

A qualidade é influenciada diretamente pelo estilo de liderança, pela maneira como abordar a equipe, como coordenar a mesma, aceitando sugestões, definindo as metas, através do reconhecimento pelo esforço do grupo, pelo empenho pessoal de cada membro dessa equipe.

Com a globalização além dos recursos financeiros o essencial para a sobrevivência de uma organização é o capital intelectual que ela possui. Ele abrange conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que ser utilizada para gerar riquezas.

Portanto, a motivação para qualidade é complexa, porque a qualidade é desejada à medida que a motivação, decorrente dos resultados, venha de dentro para fora e se harmonize com qualquer regra ou conduta externa.

5. CONCLUSÃO

Devido à homogeneidade do mercado, as pessoas tornam-se o grande diferencial competitivo, pois é por meio delas que se obtém a qualidade dos produtos e serviços ofertados, onde o capital humano passa a ser o principal ativo das instituições. E nessa busca por qualidade surge a necessidade de se ter equipes cada vez mais qualificadas e motivadas. A qualidade depende de cada indivíduo, pois é dele que deve partir a pré-disposição para fazer o seu trabalho bem feito.

O processo de qualidade tem que ser de uma consciência geral da organização, da cúpula da administração e de todos os funcionários até os mais simples desse processo, pois estes são de grande importância, porque são eles que estão dia-a-dia com a “mão na massa” e podem ajudar muito nessa busca pela qualidade, tanto pelo fato de estarem mais próximos dos clientes, quanto pela vivência dos problemas que ocorrem no processo.

Portanto, salienta-se que a descentralização de poder na organização proporciona mais autonomia, e simultaneamente atribui mais responsabilidade para cada indivíduo. Trazendo assim, mais agilidade, qualidade e motivando os envolvidos a sentirem-se mais valorizados.

É preciso ressaltar, também, a importância do estudo da motivação, pois ela está relacionada a toda realização de tarefas. Cada pessoa tem o seu grau de motivação. E uma organização que busca a qualidade precisa motivar seus funcionários, sendo que para isso, precisa saber identificar e lidar com esses fatores motivacionais.

A motivação impulsiona o envolvimento das pessoas com a organização, pois tem influência direta na qualidade de vida, e conseqüentemente na qualidade dos produtos e serviços, o que satisfaz as necessidades de ambos. Entretanto, a valorização das pessoas é fundamental na medida em que se pretende alcançar a competitividade num mercado cada vez mais exigente. Este processo de incentivo motivacional deve fazer parte da cultura organizacional, que deve ocorrer de forma gradativa e contínua.

A preparação do indivíduo é fundamental por que a organização depende dele para a dissipação e continuidade do processo de qualificação, bem como para a interação com os demais membros da equipe.

Assim, fatores como a liderança, *feedback's*, clima organizacional, enriquecimento das tarefas, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional seguidos da valorização pessoal do indivíduo, são fundamentais no processo de qualidade. E como a qualidade depende do capital humano, a escolha destes, a sua qualificação e seu empenho é vital para o sucesso da organização, pois, motivação e qualidade fazem parte de um mesmo contexto.

6. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DELGADO, Joaquim. **Sensibilização para a importância da qualidade no mercado atual**. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millennium/arg8-2htm>. Acessado em: 9 de fev. 2007.

GUIMARÃES, Henrique. **Qualidade**. Disponível em: <http://www.aeportugal.pt/ini-cio.asp?Pagina=/Areas/Qualidade/PrincipiosGestãoQualidade&menu=menu.Qualidade>. Acessado em 20 de jan 2007.

LOBOS, Julio. **Qualidade através das pessoas**. 10 ed. São Paulo: Câmara brasileira do livro, 1991.

MACHADO, Cleide de Lourdes Barbosa. **Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho**. Março de 2002. Disponível em: <http://teses.ufsc.br/defesa/pdf/8925.pdf>. Acessado em: 20 de dez 2006.

MARTINS, Débora. **Para motivar, é preciso conhecer**. Disponível em: <http://www.portalmultipla.com.br/artigos/motivar.html>. Acessado em: 26 de nov. 2006.

MOSSO, Mario Magalhães. **Introdução à estratégia em qualidade**. Rio de Janeiro: Esc Cons, 2001.

OLIVEIRA, César Augusto de. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/8288.pdf>. Acessado em: 20 de nov. 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PODESTÀ Jr., Arnaldo. **Fatores motivacionais e a qualidade do trabalho dos servidores técnico-administrativos do departamento de materiais e serviços**

gerais da universidade federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5445.pdf>. Acessado em: 16 de fev. 2007.

QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação para a qualidade sob o enfoque da motivação para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Florianópolis, SC. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/cientifica/artigos-enegrad/pdfs>. Acessado em: 17 dez. 2006.

RIBEIRO, Rejane Maria Rosa. **Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias.** Bahia, 2004. Disponível em: <http://server.01.bc.unicamp.br/ser/ojs/viewarticle.php?id=26>. Acessado em: 17 de fev. 2007.

SEBRAE. **Gestão de pessoas: as pessoas como o principal ativo das organizações.** Disponível em: <http://www.parqtec.com.br/admin/files/273-gestão-pessoas.pdf>. Acessado em: 20 de nov. 2006.

SIQUEIRA NETO, Armando Correa de. **A motivação na gestão da qualidade total.** Disponível em: <http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod-artigo=463>. Acessado em: 15 de fev. 2007.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 2 ed. São Paulo. Saraiva, 2006.

TICHY, Noel M. & Eli Cohen. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização.** São Paulo: Educator, 1995.