

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
VII CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO INDUSTRIAL
CONHECIMENTO E INOVAÇÃO**

EDEVALDO RODRIGUES CARNEIRO

**MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES NECESSÁRIAS
PARA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM QUALIDADE
EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO MUNICIPAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PONTA GROSSA

2012

EDEVALDO RODRIGUES CARNEIRO

**MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES NECESSÁRIAS
PARA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM QUALIDADE
EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO MUNICIPAL**

Trabalho de Monografia apresentada
como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Gestão
Industrial: Conhecimento e Inovação
da Universidade Tecnológica
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Joseane Pontes

PONTA GROSSA

2012



Ministério da Educação
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PONTA GROSSA
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Monografia

MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES NECESSÁRIAS PARA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EM QUALIDADE EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO MUNICIPAL

por

Edevaldo Rodrigues Carneiro

Esta monografia foi apresentada no dia 10 de março de 2012 como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO INDUSTRIAL: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Luiz Alberto Pilatti (UTFPR)

**Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco
(UTFPR)**

prof^a. Dr^a. Joseane Pontes (UTFPR)
Orientador

Visto do Coordenador:

Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco
Coordenador ESPGI-CI
UTFPR – Campus Ponta Grossa

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Secretaria

AGRADECIMENTOS

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Agradeço a minha orientadora Prof^a. Dr^a. Joseane Pontes, pela sabedoria com que me guiou nesta trajetória.

Aos meus colegas de sala.

A Secretaria do Curso, pela cooperação.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento à minha família, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

CARNEIRO, Edevaldo Rodrigues. **Mapeamento e avaliação das ações necessárias para motivação dos colaboradores em qualidade em serviços: estudo de caso em uma instituição de ensino municipal.** 2012. 51 folhas. Monografia de Especialização em Gestão Industrial – Conhecimento e Inovação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2012.

O presente trabalho aborda o mapeamento e avaliação das ações necessárias para motivação dos colaboradores em qualidade em serviços: estudo de caso em uma instituição de ensino municipal. A motivação é fator crítico na gestão de pessoas, segundo os conceitos da moderna administração, ela atua direta e indiretamente na cultura e práticas de excelência em qualidade e na capacidade competitiva das organizações. Este trabalho limita-se a estudar as motivações dos colaboradores de nível operacional para a qualidade em serviços das organizações, segundo a teoria das necessidades de Maslow. A qualidade começou a ser colocada em prática, inicialmente, na indústria a partir do século XX. É possível dizer que qualidade é aquilo que cada um acredita que é ou percebe que é. Pode-se destacar que assim como qualidade, os serviços são conceituados por vários autores de diversas maneiras. As interações entre o prestador de serviços e o cliente são de fundamental importância para a satisfação de ambas as partes envolvidas no processo. Em muitos países evoluídos, a indústria de serviços supera a indústria manufatureira, empregando até dois terços da população. A pesquisa efetivou-se através da aplicação de um questionário composto por dez questões objetivas distribuídas diretamente aos questionados. As questões foram elaboradas com base nas teorias das necessidades de Maslow. Os dados coletados passaram por um processo de tabulação. A ferramenta utilizada para tratamento e tabulação foi a escala Likert. Com base nos resultados obtidos na pesquisa, propõe-se projetos de melhoria que irão auxiliar a organização na busca das necessidades motivacionais, objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados na organização.

Palavras chave: **Motivação; qualidade; serviços.**

ABSTRACT

CARNEIRO, Edevaldo Rodrigues. Mapping and evaluation of the actions necessary for employee motivation in quality in service: a case study in a local educational institution. 2012. 51f. Monograph (Specialist Degree in Industrial Management: Knowledge and Innovation) – Graduate Program in Production Engineering, Federal Technology University – Paraná. Ponta Grossa, 2012.

This work addresses the mapping and evaluation of the actions, necessary for employee motivation in quality in service: a case study in local educational institution. Motivation is a critical factor in managing people, according to the concepts of modern management; it acts directly and indirectly in the culture and practices of quality excellence and competitiveness of organizations. This work focus is studying motivations of the operational level contributors of quality in service in organizations, based on Maslow's theory of needs. From the twentieth century quality began to be put in place in the industry. We noted quality is what one believes or perceives that it is. It may be noted that as well as quality, services are highly regarded in different ways by several authors. interactions between service provider and client are essential to the satisfaction of both parties. In many countries, service industry overcomes the manufacturing industry, employing up two thirds of the population. This research development was accomplished by applying a questionnaire, which consist of ten objective questions, distributed directly to the respondent. The questions were prepared based on the Maslow's theories of needs. The collected data underwent a tabulation process. Likert's scale was the tool we used for processing and tabulation. Based on the results obtained in the research, we suggests improvement projects in order to assist the organization in motivational needs search, aiming to improve quality in service in the organization.

Keywords: Motivation; quality; service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Evolução da Qualidade no mundo	16
Quadro 2 – Quadro resumo dos conceitos da qualidade.....	18
Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	25
Quadro 3 - Suposições sobre a natureza humana segundo a teoria “x” e teoria ‘y’.....	30
Figura 2: Pirâmide de Maslow comparada a ERG.....	31
Quadro 4 – Resumo das necessidades e motivações humanas.....	33
Quadro 5: Questionário - vantagens e limitações.....	37
Quadro 6: Resultado.....	38
Quadro 7: Projetos de melhoria.....	38
Quadro 8: opções de resposta e pesos atribuídos.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 JUSTIFICATIVA.....	9
1.2 IMPORTÂNCIA.....	10
1.3 PROBLEMA.....	10
1.4 OBJETIVO GERAL.....	10
1.4.1 Objetivos Específicos.....	10
1.5 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO.....	10
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	12
2.1 HISTÓRICO DA QUALIDADE.....	12
2.2 CONCEITOS DA QUALIDADE.....	17
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	19
2.4 A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS.....	21
2.5 TEORIA COMPORTAMENTAL.....	21
2.5.1 Teoria da Decisão.....	21
2.5.2 Teoria dos Conflitos.....	22
2.5.3 Teoria Motivacional.....	23
2.5.3.1 Teoria de Maslow.....	24
2.5.3.2 Teoria Herzberg.....	29
2.5.3.3 Teoria McGregor.....	30
2.5.3.4 Teoria ERG.....	30
2.5.3.5 Teoria de McClelland.....	32
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2 COLETA DE DADOS.....	35
3.2.1 Escala de Likert.....	35
3.3 PERFIL DOS QUESTIONADOS.....	37
3.4 RESULTADOS.....	38
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	38
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
4.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	40
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A.....	47

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os tópicos introdutórios do trabalho, a justificativa para sua realização, a importância da pesquisa, o problema, os objetivos, a delimitação do assunto e a estrutura do trabalho.

1.1. JUSTIFICATIVA

Para Munro (1994), a prestação de serviços ainda mantém em foco a própria existência do serviço, deixando sua qualidade em segundo plano. As organizações públicas são as maiores prestadoras de serviços à comunidade, que está dependente da qualidade e agilidade dos serviços, tendo como principal característica uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir sua missão (ESTEFANO, 1996).

Para isso, o comprometimento e a motivação dos colaboradores de uma organização são de fundamental importância, qualidade precisa, antes de se tornar uma ferramenta, tornar-se parte da filosofia das pessoas de uma organização. Projetar, construir e entregar produtos e serviços de qualidade exige comprometimento, motivação e dedicação constantes, que resultarão em qualidade total.

Portanto, a qualidade dos produtos e serviços pode ser percebida pelos clientes por meio dos seus componentes tangíveis e intangíveis. A tangibilidade de um serviço é aquilo que o cliente vê e sente como a aparência física do local de trabalho. Os componentes intangíveis são, por exemplo: amabilidade e cordialidade da equipe, ou seja, os que estão diretamente ligados ao relacionamento da equipe profissional com os clientes (Ansuji, Zenckner e Godoy, 2005).

De acordo com Vuori (1991, p.17), “qualidade denota um grande espectro de características desejáveis de cuidado, que incluem: efetividade, eficácia, equidade, aceitabilidade, acessibilidade, adequação e qualidade técnico-científica”. A qualidade pode ser considerada uma das principais estratégias competitivas nas diversas empresas e nos diversos setores. A qualidade está intimamente ligada à produtividade, a melhoria de resultados e aumento de lucros, através de redução de perdas e do desperdício, do envolvimento e motivação de todos na organização.

1.2. IMPORTÂNCIA

A motivação é um tema importante, cuja relevância é observada como base para a utilização de ferramentas e filosofias organizacionais do grupo gestor, tanto no setor público como no setor privado.

O presente estudo faz-se importante no momento em que relacionar a motivação à qualidade de serviço tornando o entendimento sobre a intangibilidade e as características desejáveis do serviço mais compreensível para o cliente.

A motivação é fator crítico na gestão de pessoas, segundo os conceitos da moderna administração, ela atua direta e indiretamente na cultura e práticas de excelência em qualidade e na capacidade competitiva das organizações.

Acredita-se que os dados a serem obtidos neste trabalho irão colaborar para a compreensão dos problemas levantados e tenderão a apontar possíveis caminhos no sentido de melhorar a relação motivacional com a qualidade dos serviços de nível operacional das organizações.

1.3 PROBLEMA

Como mapear as ações necessárias para motivar os colaboradores de nível operacional para a qualidade em serviços das organizações?

1.4 OBJETIVO GERAL

Mapear e avaliar as ações necessárias para motivar os colaboradores de nível operacional para a qualidade em serviços para uma organização.

1.4.1 Objetivos Específicos

- Elencar as ações que motivam os colaboradores de nível operacional para qualidade em serviços das organizações;
- Avaliar as ações que motivam os colaboradores de nível operacional para a qualidade em serviços das organizações;
- Consolidar as ações que motivam os colaboradores de nível operacional para a qualidade em serviços das organizações.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO

Este trabalho limita-se a estudar as motivações dos colaboradores de nível operacional para a qualidade em serviços das organizações, segundo a teoria das

necessidades de Abraham Harold Maslow, pois o referido autor em suas teorias evidencia a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, além de servir de base para as teorias de autores como McGregor, Herzberg, Alderfer, Schneider dentre outros.

Para Las Casas (2006, p.16) “o produto final de um serviço é sempre um sentimento”. Os clientes/usuários ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. As organizações prestadoras de serviços devem priorizar o foco no cliente, objetivando conhecer suas necessidades, anseios e satisfação.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é composto de quatro capítulos.

O capítulo 1 trata da introdução, no qual apresenta os tópicos introdutórios do trabalho, a justificativa para sua realização, a importância da pesquisa, o problema, os objetivos, a delimitação do assunto e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, inicia-se a construção do embasamento teórico com a revisão de literatura com enfoque no histórico da qualidade. São apresentados os conceitos da qualidade. São abordados os conceitos da qualidade em serviços, bem como a importância do setor de serviços. Também são apresentadas as teorias comportamentais como: Teoria da Decisão, Teoria dos Conflitos e Teorias Motivacionais.

O capítulo 3 apresenta a metodologia adotada para realização da pesquisa, a classificação, a coleta de dados e a aplicação.

As considerações finais do trabalho são apresentadas no capítulo 4, no qual também são apontadas as contribuições e são feitas algumas sugestões para trabalhos futuros. Na sequência serão apresentadas as referências bibliográficas utilizada no desenvolvimento da pesquisa.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o histórico da qualidade, bem como as principais teorias que embasam os temas motivação, qualidade e qualidade em serviços.

2.1. HISTÓRICO DA QUALIDADE

Com a Revolução Industrial, surgiram também os sistemas de unidade de medida. Em razão disso, o histórico da qualidade sofreu transformações e tomou novos rumos. Segundo Barçante (1998), ele pode ser dividido em quatro fases bem distintas: a Era da Inspeção, Era do Controle Estatístico da Qualidade, Era da Garantia da Qualidade e a Era da Gestão da Qualidade Total (TQM - *Total Quality Management*) ou, segundo Garvin (1992), a Era da Gestão Estratégica da Qualidade.

A expressão “qualidade total” não traduz com correção o conceito que pretende divulgar, pois, como observa Mezomo (1994), ela induz inadvertidamente a uma confusão com qualidade absoluta ou qualidade acabada, “até mesmo porque ‘qualidade’ não é algo estático, mas dinâmico. ‘Qualidade’ não é ‘estado’, mas ‘processo’ (busca continuada)”.

Na Era da Inspeção, garantia-se a qualidade mediante exames, medições ou testes dos produtos para aferir sua conformidade com um padrão preestabelecido. O objetivo era atingir a conformidade. Antes da chegada do século XX, a inspeção, segundo Garvin (1992), tinha por finalidade “exercitar o dever de verificar, descobrir os erros e trazê-los à atenção das pessoas competentes, de forma a fazer o trabalho voltar ao padrão”. Um pouco antes, ele observa que a inspeção formal passou a ser imperativa apenas com o advento da produção em massa e a necessidade de peças que fossem intercambiáveis. Devido ao aumento dos volumes de produção, as peças não podiam mais ser encaixadas umas nas outras de forma manual. Assim, o processo demandava mão-de-obra qualificada, o que era dispendioso e demorado. Os preços, quase sempre, estavam acima do poder aquisitivo do consumidor.

Garvin (1992) destaca que a definição de qualidade, como um todo, implicava cinco abordagens: a transcendente, as baseadas no produto, no usuário, na produção e no valor.

Segundo Cerqueira Neto (1993), a inspeção se caracterizava pelo hábito de separar os produtos bons dos produtos ruins. Por meio dela, detectavam-se os problemas e

se estabeleciam níveis ou graus, dentro de uma estação de trabalho denominada “área de inspeção”. Acreditava-se, pois, que a qualidade deveria ser algo inspecionado.

Um dos melhores exemplos da conformidade como sinônimo de qualidade do produto encontra-se na famosa frase de Henry Ford sobre seu carro, o mais vendido no mundo na primeira metade do século XX: “O Ford T pode ser de qualquer cor, desde que seja preto”.

Segundo Taylor (1995), o trabalho realizado deveria ser analisado e medido para se tornar eficaz. Seus princípios, voltados para a eficiência através de normas e processos técnicos, enfatizavam a eficiência, a racionalização dos métodos de trabalho, a crença no homem econômico, a divisão e a hierarquização do trabalho e a relevância da organização formal, ele acreditava haver uma maneira melhor de fazer e inspecionar o produto, através do controle dos processos. Uma inspeção bem feita traria ganho de tempo e dinheiro.

No entanto, por volta de 1920, os Estados Unidos deixam para trás a simples inspeção como o mais importante fundamento da qualidade e passavam a acreditar na existência de um sistema organizado para a geração de produtos e serviços.

Garvin (1992), retomando as idéias de Shewart, preconiza que o controle de um fenômeno ocorre quando a forma futura de variação deste pode ser prevista. Assim, enquanto na Era da Inspeção o que importava era a conformidade, na Era do Controle Estatístico admite-se a não-conformidade, mas somente se for mantida dentro de limites aceitáveis pelo usuário.

Com o término da Segunda Grande Guerra, segundo Cerqueira Neto (1993), as organizações tiveram a obrigação de “considerar também a existência de um imperativo ambiental e tecnológico”. Isso porque, encerrada a produção de material bélico devido à inexistência de compradores, as fábricas não tinham destinação a dar para suas máquinas e trabalhadores. Portanto, as fábricas se renovaram observando a expectativa do mercado e passaram a produzir eletrodomésticos, por exemplo.

A partir dos anos 50, começou-se a ter maior preocupação com a incompatibilidade entre o produto oferecido e as necessidades do cliente. Frases como “satisfação garantida ou seu dinheiro de volta” passaram a ser um imperativo no dia-a-dia das organizações. Dessa nova conjuntura surgiu o planejamento estratégico, com o objetivo de adequar os produtos de cada organização ao mercado.

Desta forma a estatística perdeu relevância e começaram a ganhar força novos programas e sistemas de aprimoramento da qualidade. Agora se tornava necessário também incluir a postura pró-ativa das pessoas na busca de soluções para os problemas da qualidade.

Dessa época, deve-se citar um programa bastante difundido nos dias de hoje, que nasceu no Japão com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade: o 5 Ss, formado a partir das iniciais das palavras *Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu e Shitsuke*, que foram traduzidas, respectivamente, como Senso de Utilização, Senso de Ordenação, Senso de Limpeza, Senso de Saúde e Senso de Autodisciplina.

Na era da garantia da qualidade, as ações eram planejadas e sistematizadas para ganhar a confiança do cliente, agora, porém, havia outros recursos além da estatística, como quantificação de custos de qualidade e engenharia da confiabilidade. Nessa época surgiram outros dois novos conceitos, hoje amplamente utilizados, que são o Controle da Qualidade Total (TQC, na sigla inglesa para *Total Quality Control*) e o zero-defeito. Segundo Feigenbaum,

“O princípio em que se assentava esta visão da qualidade total... é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês satisfeito. (...) O primeiro princípio a ser reconhecido é o de que *qualidade é um trabalho de todos*” (FEIGENBAUM, apud GARVIN, 1992, p. 94).

Izadi, Kashaf e Stadt (1996) levantam uma interessante questão: “se os administradores modernos já têm tantos problemas a resolver, por que deveriam gastar seu tempo e recursos com assuntos ligados à qualidade e à garantia de qualidade”? A resposta, segundo os autores, se dá basicamente por três razões. A primeira se refere aos próprios valores individuais voltados para a excelência. A segunda razão são as exigências de competitividade nacional, regional e internacional. E a terceira razão está na globalização e na mobilização da força de trabalho.

Após a Segunda Grande Guerra, o Japão investiu na criação de uma filosofia educacional e conseguiu um comprometimento coletivo na busca da qualidade em todos os aspectos. Ishikawa (1998, p.44), assim definia:

“A qualidade significa qualidade de trabalho, qualidade de serviços, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de divisão, qualidade de pessoal, incluindo operários, engenheiros, gerentes e executivos, qualidade de sistema, qualidade de empresa, qualidade de objetivos etc. (...) e a qualidade em todas as suas manifestações”.

Essas afirmações vêm ao encontro do pensamento de Joseph Juran sobre o desenvolvimento do conceito de gestão da qualidade total:

“A expressão produto inclui bens, serviços e informações trocadas entre a empresa e o mercado (fornecedores e clientes), tanto quanto entre os departamentos de pessoas dentro da organização. A expressão *processo* inclui processos de fabricação, bem como processos administrativos ou de vendas. E a expressão *cliente* envolve, além do público externo, que compra os produtos da empresa, todas as pessoas e grupos impactados pelas ações da empresa, estejam fora ou dentro dela. Somos todos fornecedores e clientes. Cada pessoa e setor, dentro da organização, têm por objetivo gerar produtos capazes de satisfazer as necessidades de outras pessoas ou setores, com máximo desempenho e mínimo custo. (...) Se qualquer fornecedor gera um produto para o qual não existe um *cliente* específico, isso é um desperdício que irá onerar o produto final da empresa” (JURAN, apud MIRANDA, 1994, p. 6).

A partir da década de 50, a qualidade passou a ser vista como uma filosofia gerencial. Com a gestão da qualidade total ou TQM (*Total Quality Management*), o tema deixou de ser preocupação apenas do setor produtivo e passou a ser tratado em toda a empresa; surgiu o conceito de Sistema de Gestão da Qualidade (RADOS 2010).

Após trinta anos, o Japão colheu os resultados desse esforço de toda a sociedade e alinhou-se às maiores potências econômicas do mundo.

Os anos 70 trouxeram grandes melhorias globais na tecnologia de informação e transporte – como o aprimoramento da computação, os satélites de comunicação e os grandes jatos – que também ajudaram na mudança da maneira de o mundo fazer negócios. Começou a haver, então, uma transformação radical nas indústrias de transformação e nas áreas de serviços.

Cerqueira Neto (1993) destaca algumas características no período de 1950 a 1990: postura pró-ativa por parte das pessoas e grupos que trabalham nas organizações; ênfase no ciclo de produção, desde o início do projeto até o primeiro uso de assistência técnica pós-venda; planejamento do nível de qualidade, a partir do diagnóstico do estado atual, com um programa de desenvolvimento e aprimoramento; responsabilidade de todos os indivíduos de uma organização para com a qualidade.

A qualidade começa a ser vista como um objetivo de caráter abrangente, que não se restringe simplesmente a uma etapa da produção ou ao produto. “As organizações” comenta Miranda (1994), “precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais sob todos os aspectos”.

Miranda cita ainda os principais causadores de não-conformidades e de custos altos nas várias etapas do processo de produção e vendas:

“A má qualidade dos processos de pesquisa e avaliação das necessidades e dos desejos dos consumidores; a má interpretação dessas necessidades em termos de especificações para projetos; a inadequada documentação dos projetos; as conseqüentes distorções no planejamento de processos; e a ausência de informação precisa para os fornecedores e para a manufatura, por precário entrosamento Produção / Marketing / Vendas” (MIRANDA, 1994, p.5).

Além disso, a exigência quanto à qualidade, embora antiga, não deixa de ser latente. Isso é observado por autores como Campos (1992), Paladini (2006), Las Casas (2006), que referenciam a qualidade como base para os fatores relacionados anteriormente.

Para Campos (1992) “um produto ou serviço de qualidade e aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Segundo Paladini (2006), “os conceitos da qualidade passaram de simples ações operacionais centradas na melhoria dos processos produtivos, para serem elementos fundamentais da gestão organizacional, tornando-se fatores críticos para a sobrevivência não só das empresas, mas também de produtos, processos e pessoas”.

Para Las Casas (2006, p.16) “o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes/usuários ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas”. As organizações prestadoras de serviços devem priorizar as pesquisas com foco nos consumidores, objetivando conhecer suas necessidades e anseios.

A partir da década de 1990, com o sistema de comunicação global mais eficiente, intensificou-se o intercâmbio de informações tornando mais unificado o processo de evolução da Qualidade no mundo, com isso a globalização teve um impacto significativo no movimento mundial em prol da Qualidade.

A seguir pode se perceber a evolução da Qualidade no mundo:

Evolução da Qualidade no mundo
Obter Qualidade através...
...da inspeção dos produtos ...
... do controle dos processos de produção de produtos ...
... da organização que administra os processos que produzem os produtos ...
... das pessoas que compõem a organização que administra os processos ...

... do ambiente social que favorecem as ações das pessoas que compõem a organização ...
... do meio-ambiente que interfere no ambiente social que favorece as ações das pessoas ...
... da visão globalizada que influencia o meio-ambiente que interfere no ambiente social ...

Quadro 1 - Evolução da Qualidade no mundo
Fonte: Barçante, L. C. & Castro (1995). Adaptado

Desta forma pode se concluir que o que evoluiu foi à forma de se obter Qualidade.

2.2 CONCEITOS DA QUALIDADE

A qualidade começou a ser colocada em prática, inicialmente, na indústria a partir do século XX, mais especificamente no início dos anos 20, com o objetivo de evitar que produtos com defeitos chegassem às mãos dos consumidores (TRIGUEIRO, 2001). É possível dizer que qualidade é aquilo que cada um acredita que é ou percebe que é. Portanto, é fundamental entender que antes de tudo o conceito de qualidade depende da percepção de cada um em função da cultura ou do grupo que se irá considerar (CERQUEIRA, 1994).

Deming (1990) diz que um produto para ter qualidade deve satisfazer aos seus clientes, ou seja, para Deming qualidade se resume a satisfação do cliente. Os "14 princípios", estabelecidos por Deming, constituem o fundamento dos ensinamentos ministrados aos altos executivos no Japão, em 1950 e nos anos subseqüentes. Esses princípios constituem a essência de sua filosofia e aplicam-se tanto a organizações pequenas como grandes, tanto na indústria de transformação como na de serviços. Do mesmo modo, aplicam-se a qualquer unidade ou divisão de uma organização.

Para Ishikawa (1998), qualidade é atender as expectativas dos clientes a certo custo, por exemplo, consertar um veículo por um valor menor do que a oficina concorrente.

Por sua vez, Juran (1991), afirma que um produto para ter qualidade deve ser adequado ao uso que se fizer dele. Assim, qualidade é adequação ao uso.

Para Crosby (1979), um produto para ter qualidade deve ser produzido de acordo com as suas especificações. Em suas palavras, qualidade é conformidade com as exigências.

Para Feingenbaum (1961) qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto.

Paladini (2002) afirma que tão importante quanto produzir qualidade é avaliá-la corretamente. Na visão de Oakland (1994), controlar a qualidade inclui uma

atividade de monitoração, mas também objetiva encontrar e eliminar causas de problemas de qualidade, de tal modo que os requisitos do cliente sejam continuamente atendidos. Sendo assim, medindo a qualidade, busca-se orientação para a busca da qualidade interna.

Para MOURA (1999) qualidade é definida como sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada.

As marcas registradas na história, referentes à qualidade, tornaram-se mais claras quando se identifica que, tanto na construção das pirâmides do Egito antigo, como na construção civil na Grécia antiga, nas organizações militares dos persas e nas construções navais de Veneza, uma ferramenta da qualidade, denominada controle de processos, já era empregada, e recebia destaque.

Conway (1996, p. 34) argumenta que a “qualidade é sobrevivência. Sua organização não vai durar muito tempo se não usar processos de alta qualidade para gerar produtos e serviços de alto gabarito”. Para Conway, um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende as necessidades funcionais ou estéticas de uma maneira superior.

As organizações voltadas para o cliente devem priorizar as pesquisas dos consumidores. Desse modo é possível conhecer suas necessidades e desejos. (LAS CASAS, 2006, p. 73).

Desta forma pode-se confirmar que qualidade possui diversas definições, variando de autor para autor, conforme o enfoque dado no momento da sua elaboração.

Conforme dissertado anteriormente, a qualidade é conceituada por diversos autores que podem ser visto no quadro resumo 2 a seguir:

Autor	Ano	Conceito
Deming	1990	Produto para ter qualidade deve satisfazer aos seus cliente, ou seja, para Deming qualidade se resume a satisfação do cliente
Ishikawa	1998	Qualidade é atender as expectativas dos clientes a certo custo.
Juran	1991	Um produto para ter qualidade deve ser adequado ao uso que se fizer dele.
Crosby	1979	Um produto para ter qualidade deve ser produzido de acordo com as suas especificações.
Feingenbaum	1961	Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente.
Paladini	2002	Tão importante quanto produzir qualidade é avaliá-la corretamente.
Moura	1999	Qualidade é definida como sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada.

Conway	1996	Produto ou serviço de qualidade é aquele que atende as necessidades funcionais ou estéticas de uma maneira superior.
--------	------	--

Quadro 2 – Resumo dos conceitos da qualidade

Fonte: Autor

2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Pode-se destacar que assim como qualidade, os serviços são conceituados por vários autores de diversas maneiras. As interações entre o prestador de serviços e o cliente são de fundamental importância para a satisfação de ambas as partes envolvidas no processo.

De acordo com Ramaswamy (1996, p. 3), o serviço pode ser entendido como “as transações de negócios que acontecem entre um provedor (prestador de serviço) e um receptor (cliente) a fim de produzir um resultado que satisfaça o cliente”. Esta definição tem um caráter abrangente, pois se aplica tanto para empresas de manufatura como para empresas de serviços.

Para Davidow e Uttal (1991), serviço ao cliente significa todos os aspectos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente de compreender o valor potencial de um produto ou serviço essencial. Essa definição abrange as atividades tradicionais de serviços ao cliente, os novos tipos de serviços e o aspecto de serviços ao cliente. Ao mesmo tempo, exclui muitos aspectos de um produto ou serviço não relacionados ao serviço ao cliente.

Kotler (1998, p. 412) afirma que “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Para Vasconcellos (2002), a diferença fundamental ao se definir qualidade na prestação de serviços encontra-se na subjetividade e na dificuldade de estabelecer o que é qualidade, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço. Cada cliente possui uma determinada percepção sobre qualidade e, muitas vezes, esta diferença implica até mesmo nas condições psicológicas no momento da prestação de serviço. As pessoas possuem diferentes padrões de qualidade em diferentes momentos de sua vida.

Para Grönroos:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos

físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços que é fornecida como solução ao problema do cliente. (GRÖNROOS,1993, p. 36).

Ao definir serviços faz se necessário conhecer às particularidades do mesmo, a seguir são apresentadas as características que devem ser observados pelo prestador do serviço e pelo cliente:

- Intangibilidade: Diferente dos bens manufaturados, os serviços são intangíveis, ou seja, não podem ser tocados ou possuídos. Por esta razão a avaliação dos serviços pelo cliente é complexa.
- Produção e Consumo Simultâneos: Neste caso, ambos acontecem ao mesmo tempo, o que causa algumas complicações, o principal é o fato de os serviços não permitirem que sejam estocados, além de não haver como definir onde termina a produção e começa o consumo, seguido da necessidade de garantia na qualidade, pois não podem fazer inspeções como na manufatura Paladini (2007).
- Participação do Cliente: Além da simultaneidade entre produção e consumo, o cliente pode ser considerado co-autor do serviço, ele participa diretamente de todo processo de produção, o serviço tem início após a solicitação do cliente.

2.4 A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS

Em muitos países evoluídos, a indústria de serviços supera a indústria manufatureira, empregando até dois terços da população. Parece ser uma tendência que quanto mais evoluído o país mais importante é seu setor terciário. Normann (1993) declara que das 100 maiores empresas do mundo fundadas nos anos 60 e 70, 56 eram de serviços, 8 eram de serviços com algum produto e a terça parte restante era dominada por empresas de alta.

Nóbrega (1994) faz uma comparação da força de trabalho alocada no setor de serviços nos EUA nos períodos anterior e posterior a segunda grande guerra, verificando-se que houve um aumento de 50% para 80%.

No Brasil o crescimento do setor de serviços é lento, mas constante, no ano de 1993 o PIB (Produto Interno Bruto) cresceu 4,96% em relação ao ano anterior. Este crescimento foi liderado pela produção industrial, que cresceu 9,03%, seguido pelo setor de serviços que cresceu 3,53% Santos (1994). No entanto, deve-se levar em conta que o setor secundário para fins estatísticos corresponde não só as indústrias de transformação e de construção, mas também os serviços industriais de utilidade pública, como água, telefone, luz.

Hart (1988 P. 54-62) resume o pensamento dos empresários do setor,

"Muitos executivos acreditam que, por definição, serviços simplesmente não podem ser garantidos. Serviços são geralmente entregues por seres humanos, que são convencidamente menos previsíveis que as máquinas, e eles são consumidos geralmente ao mesmo tempo em que são produzidos. Uma coisa é você garantir uma câmara que pode ser inspecionada antes que o consumidor coloque os olhos nela e pode ser reparada se necessário. Mas como garantir a qualidade de um corte de cabelo que não pode ser reparado?"

No entanto, mesmo que as percepções de um serviço dependam de julgamento pessoal, é importante que o prestador do serviço conheça as expectativas de seus clientes para então buscar melhorias de desempenho que favoreçam uma percepção positiva. As melhores idéias para aprimorar os serviços vêm dos clientes que dependem dos produtos e serviços (Slack et al. 1996).

A seguir, serão apresentadas as teorias comportamentais no intuito de Mapear e avaliar as ações necessárias para motivar os colaboradores de nível operacional para a qualidade em serviços para uma organização.

2.5 TEORIA COMPORTAMENTAL

Após o estudo de teorias Científica (Taylor), Clássica (Payol) e das Relações Humanas (Mayo), os estudos voltaram-se para o comportamento das pessoas. A partir do ano 1927 Chiavenato (1998, p. 76-77) algumas pesquisas sobre motivações humanas, tomada de decisão e teoria dos conflitos foram analisados e desenvolvidos. A seguir será apresentada brevemente a teoria da decisão, dos conflitos e posteriormente a teoria da motivação, incluindo conceitos e teorias.

2.5.1 Teoria da Decisão

A Teoria das Decisões nasceu com Herbert Simon, que a utilizou como base para explicar o comportamento humano nas organizações.

Simon (1979, p. 155) aborda a questão da decisão, propondo o modelo de decisão do administrador, que num ambiente de racionalidade limitada, trabalha com um modelo simplificado da realidade. Uma vez que nem todos os aspectos da realidade são relevantes, ele considera as alternativas com base na melhor condição de satisfação, levando em consideração os fatores mais relevantes e indispensáveis do processo.

Simon (1979, p. 200) enfatiza que "o processo de decisão começa com o indivíduo e permite-lhe solucionar problemas ou defrontar-se com situações. Como a

subjetividade nas situações é muito acentuada, Simon afirma que não existem decisões perfeitas, umas são melhores que as outras e que o comportamento é planejado sempre que é guiado por objetivos sendo racional quando escolhe as alternativas mais adequadas que levam à conquista dos objetivos.

Conforme definição de Corrar & Theóphilo (2004, p.289), a Teoria da Decisão pode ser entendida como um “conjunto de conceitos e técnicas de caráter interdisciplinar, que permite estruturar e analisar um problema de maneira lógica, de forma a permitir a melhor decisão possível face às informações disponíveis”.

2.5.2 Teoria dos Conflitos

Para VAN-DÚNEM (2007, p. 42) o conflito até certo ponto não é negativo, dependendo da forma como os próprios envolvidos e mediadores encaram as posições opostas. Essas oposições podem ser consideradas construtivas ou destrutivas.

Segundo VAN-DÚNEM (2007, p.74) os conflitos considerados construtivos acontecem quando os indivíduos com idéias divergentes utilizam a situação para enriquecerem as suas opções, aproveitando as idéias de outros para resolver problemas pessoais ou coletivos. Os conflitos destrutivos surgem quando um dos autores tenta impor a sua posição, utilizando meios coercivos para atingir os seus fins.

Carvalho (2007, p. 32) afirma que “em suma, o conflito não é o problema. O problema surge quando o conflito escala está mal gerido ou não é, de todo, gerido”.

Segundo Carvalho (2007, p. 54) a existência de conflito nem sempre pode ser pensada como efeito negativo nas organizações. Para este autor na gestão do conflito é usual reter apenas os efeitos nocivos na medida em que implicam desperdício de energias ou bloqueiam frequentemente a descoberta de soluções.

Para Carvalho (2007, p.97) o conflito pode constituir uma porta fechada ao entendimento entre indivíduos e grupos, por outro lado, funciona e medem forças reforçando a interação, desafiando-se na procura de soluções alternativas e estimulando a resolução de problemas pela descoberta de novas informações e de fatos relevantes para negociação.

Apesar de tudo, é necessário reter os aspectos positivos dos conflitos que pode ser benéfico se houver uma análise mais ampla, assim poderá renovar a aprendizagem organizacional e a memória no processo de mediação dos conflitos entre os

indivíduos, tirando experiência que poderá no futuro melhorar a capacidade de argumentação.

A negociação é um processo de tomada de decisão para estabelecer um acordo entre as pessoas. É importante a aproximação das partes em litígio levando em consideração os argumentos de cada parte. Uma das questões importantes é identificar o tipo de conflito e origem da disputa em causa. Carvalho (2007, p. 49) identifica o conjunto de novos conflitos, diversos dos convencionais, ou seja, conflitos entre colaboradores da mesma categoria, de quaisquer categorias, entre empresas fornecedoras e clientes, entre mercados, entre empresas complementares, entre outros, mas quase sempre tendo como base conflitos gerados por questões relacionais entre pessoas.

Embora existam conflitos de outra natureza, todos eles passam pela negociação como um motivo de encontrar solução. Os conflitos geralmente não têm proveniência da classe ideológica ou entre nações. Na sua maioria são gerados e residem dentro de cada um e na sua capacidade ou não de controlar suas emoções. Para Carvalho (2007, p. 77) a negociação passa por uma relação entre várias entidades, que se assumem como autores num jogo da natureza social e humana, onde se cruzam comportamentos, valores, poderes e expectativas distintas, mas não necessariamente divergentes.

2.5.3 Teoria Motivacional

Para maior embasamento do tema deste trabalho, faz-se necessário citar as principais teorias relativas à motivação.

Para Gooch e McDowell (apud BERGAMINI, 1997, p. 82):

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa.

Não existe uma teoria capaz de explicar todas as características da motivação humana, é de fundamental importância compreender algumas teorias propostas.

De acordo com os estudos de Fita (1999, p.77) “a motivação é um conjunto de variáveis que ativam a conduta e a orientam em determinado sentido para poder alcançar um objeto”.

Robbins (2002, p. 151) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

De acordo com Chiavenato (1994, p. 165) “a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”. Assim a motivação consiste em determinadas ações que levam as pessoas a alcançar seus objetivos.

Nos próximos itens serão apresentadas as teorias motivacionais de autores que auxiliam no entendimento motivação.

2.5.3.1 Teoria de Maslow

Uma das principais teorias motivacionais considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, foi proposta pelo psicólogo Abraham Harold Maslow (1908-1970).

Em meados da década de quarenta, Maslow anuncia a sua teoria sobre motivação. Tendo como base as suas observações como psicólogo, Maslow fundamentou a Teoria das Necessidades. Maslow (apud Bergamin, 2008) defende que praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores. Bergamini (2008) destaca que o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existente no interior das pessoas.

Para Chiavenato (2004, p.429), “A teoria da hierarquia das necessidades é a mais conhecida de todas as teorias a respeito de motivação humana”, cuja hipótese consiste no fato de que cada pessoa comporta uma hierarquia de cinco necessidades humanas.

A base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, que são as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Partindo se da base, à medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo torna-se dominante. A figura 1 a seguir apresenta a hierarquia das necessidades proposta por Maslow:

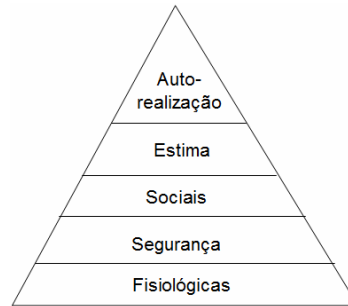


Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.
Fonte: Robbins (2002)

Essas necessidades citadas por Maslow apud Chiavenato (2004, p.479) são assim delimitadas:

- Necessidades fisiológicas: incluem a fome, o sono, a sede, o sexo e outras necessidades corporais, básicas da sobrevivência biológica;
- Necessidades de segurança: incluem a proteção e segurança contra ameaça ou perigo físico e buscam assegurar a estabilidade das pessoas;
- Necessidades sociais: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade e envolve a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano;
- Necessidades de estima: incluem fatores internos de estima, auto-respeito, autonomia, senso de competências e fatores externos, incluindo status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração;
- Necessidades de auto-realização: constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

De acordo com Robbins (2002, p. 172), a divisão da pirâmide em dois níveis é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades de nível baixo são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos. Como exemplos de fatores extrínsecos nas organizações podem-se citar remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego; no geral, pode-se concluir que, quando as empresas pagam salários mais altos os seus empregados terão a maioria das suas necessidades básicas atendidas. Já as necessidades de nível alto, são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que, de acordo com Bergamini (2008, p. 133), refere-se à necessidade de auto-realização, que representa a busca de individualização, ou seja, o objetivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir de toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

De acordo com Maslow (1987, p. 32), as capacidades cognitivas (perceptuais, intelectuais e de aprendizagem) estão diretamente relacionadas com a satisfação de nossas necessidades básicas.

O princípio de funcionamento das necessidades de deficiência baseia-se na idéia de que o surgimento de uma necessidade depende da satisfação da necessidade hierarquicamente inferior, ou seja, dentro das necessidades de deficiência, cada necessidade mais baixa deve ser satisfeita antes de mover-se para o nível mais elevado da pirâmide (MASLOW, 1987).

As necessidades de deficiência são descritas a seguir:

- Necessidades fisiológicas.

Ocupam a base da pirâmide e correspondem às necessidades mais potentes, pois dizem respeito à sobrevivência do organismo. As necessidades fisiológicas são consideradas as necessidades básicas do indivíduo, sendo elas: a necessidade de dormir, de se alimentar, de respirar e o desejo sexual. Se todas as necessidades estiverem insatisfeitas, provavelmente o organismo ficará dominado pelas necessidades fisiológicas. Enquanto estas necessidades não forem satisfeitas, a consciência ficará focada no objetivo de satisfazer estes motivos (MASLOW, 1987).

- Necessidades de segurança.

Se as necessidades fisiológicas estiverem relativamente satisfeitas, emergem as necessidades de segurança que incluem proteção em relação a fatos que representem perigo (segurança, estabilidade no trabalho, dependência, proteção, estrutura, ordem) (MASLOW, 1987).

- Necessidades sociais

Estas necessidades se tornam motivadoras do comportamento, apenas se as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem satisfeitas, pelo menos parcialmente. Nestas estão incluídas as necessidades voltadas para os relacionamentos sócio-afetivos, de pertencer a determinado grupo, à sociedade. São características destas necessidades: o desejo de ter amigos, de ser prestigiado, de ser apoiado pelo grupo (MASLOW, 1987).

- Necessidades de auto-estima

Se as necessidades anteriores estiverem satisfeitas, as necessidades de auto-estima se manifestam. As características destas necessidades são o reconhecimento de status, de prestígio, e estão relacionadas com as necessidades de autoconfiança, de independência e de competência. Correspondem a uma

espécie de desejo que o indivíduo tem de querer ser respeitado pelos outros e por si mesmo (MASLOW, 1987).

Quando as pessoas estão razoavelmente gratificadas nas suas necessidades básicas, ascendem na Pirâmide de Maslow para as necessidades de crescimento, ou seja, se tornam pessoas “metamotivadas”. O surgimento destas necessidades, além de depender de uma satisfação relativa das necessidades de deficiência, pode também, ocasionalmente, emergir após privação voluntária, renúncia ou supressão das satisfações das necessidades de deficiência, como ocorre, por exemplo, nos casos de ascetismo, disciplina, etc. (MASLOW, 1987).

- Necessidades de auto-realização

Estas necessidades referem-se à tendência que as pessoas têm de se tornar atualizadas com as suas potencialidades e podem ser comparadas com o desejo do indivíduo se tornar aquilo que é. Envolve maiores níveis de complexidade, sentimentos profundos e maturidade, possibilitando que as pessoas se desenvolvam utilizando todas as suas capacidades. No nível de auto-realização, as diferenças individuais estão desenvolvidas em seu grau máximo.

Posteriormente, a hierarquia das necessidades de Maslow foi ampliada com o acréscimo das necessidades de conhecimento, estéticas e de autotranscendência.

- Necessidades de conhecimento

Correspondem às necessidades de satisfazer a curiosidade, conhecer, entender e explorar o mundo. A necessidade de conhecimento procura relações e significados, visando construir um sistema de valores. Estas necessidades são vistas desde a infância, parecendo ser uma necessidade cognitiva básica, primária (MASLOW, 1987).

- Necessidades estéticas

Correspondem à busca de beleza, simetria, ordem e estrutura. Estas necessidades são vistas quase que universalmente em crianças saudáveis, parecendo também ser uma necessidade básica (MASLOW, 1987).

- Necessidades de autotranscendência

A autotranscendência é apontada por Newberg, como a nossa necessidade inerente de passar de um estágio para outro. Segundo ele, fazemos isso o tempo todo. “A cada momento nos tornamos pessoas um pouco diferentes do que costumávamos ser” (NEWBERG apud TRACCO, 2006, p. 35).

Para Schiffman e Kanuk (2000, p. 19) motivação é a “força motriz interna dos indivíduos que os impele à ação”. Esta força é produzida por um estado de tensão, que existe em função de uma necessidade não-satisfeita. Muitas vezes, a motivação está ligada ao desejo das pessoas em consumir determinado bem, o que as leva a investir tempo, esforço e recursos financeiros para saciar o desejo.

O formato piramidal não foi originalmente estabelecido por Maslow. A pirâmide pode proporcionar uma idéia errada de que a evolução nos níveis hierárquicos acontece uma só vez na vida dos indivíduos. Na verdade, Maslow observou que em cada fase da vida - primeira infância, segunda infância, adolescência, idade adulta - o ciclo pode ser reiniciado, e a busca pela auto-realização se dá em função da consolidação de objetivos e potenciais diferentes.

Maslow também salientou que a hierarquia das necessidades refere-se a um padrão típico, verificável na maioria dos casos. Sabia ele, porém, que poderia haver exceções a esta tendência geral. Pode-se, por exemplo, citar o caso das pessoas que fazem greve de fome, buscando satisfazer necessidades de estima ou auto-realização independente da satisfação das necessidades fisiológicas.

Em linhas gerais, é possível tecer as seguintes conclusões a respeito da teoria de Maslow:

- a) As necessidades humanas não são excludentes entre si. Elas estão presentes em intensidades diferentes.
- b) A cada momento, existe uma necessidade emergente, ou seja, predominante.
- c) Uma necessidade satisfeita não motiva o comportamento. A motivação acontece quando há a perspectiva de satisfação de uma necessidade emergente.
- d) A hierarquia das necessidades é um padrão típico, porém sujeito a exceções. Algumas pessoas podem, inclusive, saltar patamares na hierarquia, podendo passar, por exemplo, de um nível de necessidade de segurança para um nível de auto-realização.
- e) A motivação é dinâmica, e o ciclo hierárquico pode repetir-se diversas vezes durante a vida.

Nota-se nas diversas conceituações uma referência à identificação de uma necessidade, que em outras palavras, pode ser entendida como a diferença entre um estado atual e um estado desejado. Essa diferença gera o que os autores chamam de necessidade ou desejo, que empurra os indivíduos para a ação. Sempre que um novo estado de tensão surgir, em função das diferenças entre a situação

atual e a desejada, um indivíduo estará novamente motivado a desempenhar uma ação para satisfazer um desejo e eliminar o estado de tensão.

2.5.3.2 Teoria de Herzberg

Conforme Frederick Herzberg (apud ROBBINS, 2002, p.154), a teoria de dois fatores também é chamada de teoria da motivação-higiene.

A teoria higiene-motivacional sugere o enriquecimento científico da função como oportunidade de crescimento psicológico e, conseqüentemente, instrumento de motivação no trabalho. Herzberg (1997, p. 67) apresenta a sobrecarga vertical ou oferta de fatores motivacionais como forma de alcançar a motivação através do enriquecimento do cargo. Dentre os princípios da sobrecarga vertical formulados pelo autor, cita-se: a retirada de controles, mantendo a responsabilidade; o aumento da responsabilidade pelo próprio trabalho; e a concessão de autoridade adicional e liberdade no cargo.

Herzberg (1997, p. 55), em meados do século XX dizia que “a psicologia da motivação é tremendamente complexa”, complexidade conferida pela subjetividade que envolve o fenômeno da motivação. A conduta de cada um é determinada pela interação de fatores extrínsecos e intrínsecos ao mesmo tempo. Estes fatores encontram-se impregnados com valores sociais e culturais peculiares ao indivíduo.

De acordo com Herzberg (1997, p. 53-62), as necessidades fisiológicas, segurança e social do modelo de Maslow causam pouca motivação. Isto ainda hoje é bastante discutido no meio empresarial, onde acredita-se que os funcionários trabalham somente pelos salários.

Conforme Herzberg (1997, p. 53-62) há duas escalas de fatores a serem considerados ao abordar o tema motivação: os fatores higiênicos e os motivacionais: Os fatores higiênicos estão relacionados às condições de trabalho e conforto; políticas da organização; relações e competência técnica do supervisor; salários; segurança no cargo; relações com colegas.

Os fatores motivacionais são aqueles relativos à: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; promoção; uso pleno das habilidades pessoais e estabelecimento de objetivos.

Segundo Herzberg, quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar na direção de um objetivo podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando

são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento (Herzberg, 1968, p.53-62).

2.5.3.3 Teoria de McGregor

Douglas McGregor (apud Robbins, 2002, p.153) em sua teoria motivacional propôs duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos; Teoria X que considera os empregados sob a óptica negativa e a Teoria Y que considera os empregados sob a óptica positiva. Na realidade, o tratamento que os gestores destinam aos funcionários depende da forma como os mesmos são rotulados, conforme quadro 3 a seguir.

Teoria X	Teoria Y
Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.	Os funcionários podem ver o trabalho como descanso e lazer.
Como eles não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.	Homens e mulheres exercerão a auto orientação e auto controle se estiverem comprometidos com os objetivos.
Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.	A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar responsabilidades.
A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.	A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

Quadro 3 - Suposições sobre a natureza humana segundo a Teoria “X” e Teoria “Y”

Fonte: Autor

A forma de o gestor conduzir os funcionários dependerá do conceito formado em relação à sua equipe de trabalho. Se o rótulo basear-se na Teoria “X”, os funcionários serão conduzidos de forma autoritária, se for à Teoria “Y” de forma democrática.

A seguir será apresentada a teoria motivacional de ERG, em que o autor baseia se na teoria das necessidades de Maslow para demonstrar seus conceitos.

2.5.3.4 Teoria ERG

Como um aperfeiçoamento da teoria das necessidades de Maslow, Alderfer & Schneider (1973, p. 382) sugere a teoria ERG. Essa teoria transforma os cinco grupos motivacionais de Maslow em apenas três, conforme a figura 2: existência, relacionamento e crescimento. A teoria ERG foi baseada na Teoria da Hierarquia

das Necessidades, porém com a intenção de melhor alinhamento a pesquisa empírica (apud Robbins, 2002, p.172).

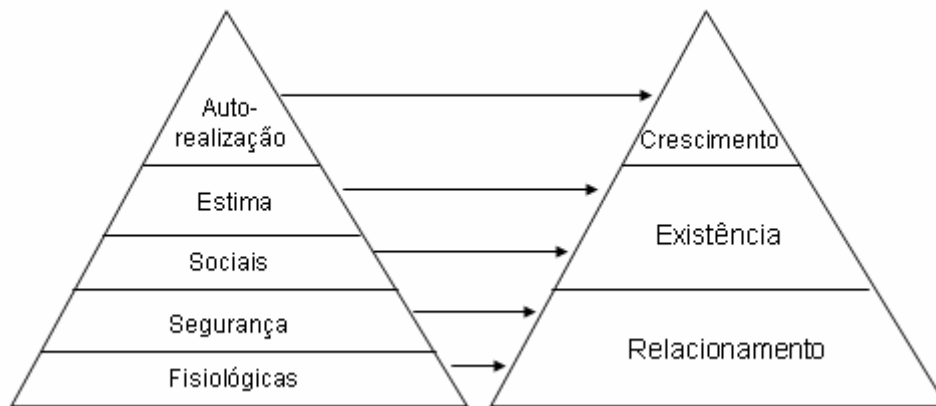


Figura 2: Pirâmide de Maslow comparada a ERG.
Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Alderfer & Schneider (1973, p.490) define os três níveis da pirâmide ERG da seguinte forma:

As necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física.

As necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de idéias e sentimentos.

As necessidades de Crescimento incluem o desejo de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas para os quais necessita utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades.

De acordo com Robbins (2002) a teoria ERG é mais coerente com conhecimento das diferenças entre os indivíduos. Variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades tem para uma pessoa. As evidências demonstram que pessoas em culturas diferentes classificam as necessidades de maneiras diversas.

2.5.3.5 Teoria de McClelland

McClelland vê a motivação pela afiliação como um fator negativo no desempenho gerencial, pois tendem a fazer com que o gerente fique subjetivamente preocupado com os indivíduos, interferindo assim com a objetividade e a racionalidade.

O estudo de McClelland diz que: "existem certas necessidades que são aprendidas e adquiridas socialmente através da interação com o meio ambiente." (Montana & Charnov, 1999, p.213) Sua teoria considera três motivos: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação.

De acordo com McClelland: "as pessoas que demonstram forte necessidade de realização são particularmente responsivas aos ambientes de trabalho nos quais podem atingir o sucesso através de seus próprios esforços. Na realidade, a motivação pela realização é, em grande parte, uma teoria para empreendedores." (Montana & Charnov, 1999, p.213)

Para McClelland (apud Chiavenato, 2004) a necessidade de realização "é a necessidade de êxito competitivo, de busca da excelência, de realização em relação a determinados padrões e de luta pelo sucesso".

A Necessidade de Poder, conforme McClelland (apud Chiavenato, 2004) "é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas, de fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que não o fariam naturalmente". É o desejo que as pessoas sentem em ter influência sobre os acontecimentos e sobre os indivíduos. É o desejo de coordenar, controlar e influenciar as outras pessoas.

Necessidade de Associação, segundo McClelland (apud Chiavenato, 2004), "é a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros". As pessoas que têm esta característica são voltadas mais para os relacionamentos e amizades. A ênfase da sua atuação não é na competição, mas sim, na cooperação e compreensão entre os colegas. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação. Uma grande motivação pelo poder pode ser considerada um requisito para a eficácia administrativa.

Conforme visto anteriormente, as motivações humanas são dissertadas por diversos autores que podem ser visto no quadro resumo 4 a seguir:

Teoria	Necessidades	Motivação
Herzberg	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Higiênicos ➤ Motivacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ São os contextos do cargo como: dinheiro, estabilidade, conforto, satisfação, amizade, companheirismo, ambiente agradável; ➤ São os conteúdos do cargo como: poder, status, autonomia, reconhecimento, crescimento, responsabilidade, progresso, aprendizagem;
McGrego	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teoria “X” ➤ Teoria “Y” 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ trabalham sob pressão, meros cumpridores de ordem, não possuem ambição, não possuem iniciativa, resistência a mudanças; ➤ adoram o ambiente de trabalho, consideram trabalho como lazer, buscam responsabilidade, apreciam o desafio, são criativos.
McClelland	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realização ➤ Poder ➤ Associação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ buscam ser excelentes, ser melhor, mais eficientes, se expõe a riscos, são responsáveis, traçam metas; ➤ desejo de coordenar, controlar, influenciar, possui espírito dominador; ➤ necessidade de relacionamento humano, amigável, precisa ser amado, aceito, possui espírito de cooperação e compreensão, são dóceis;
ERG	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crescimento ➤ Existência ➤ Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar; ➤ fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais; ➤ sociabilidade e relacionamento social;
Maslow	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fisiológicas ➤ Segurança ➤ Sociais ➤ Estima ➤ Auto-realização 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fome, sede, abrigo sexo e outras necessidades corporais; ➤ segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; ➤ afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo; ➤ respeito, realização, autonomia, status, reconhecimento e atenção; ➤ autodesenvolvimento, alcance do próprio potencial, crescimento,

Quadro 4 – Resumo das necessidades e motivações humanas

Fonte: Autor

3 METODOLOGIA

Esta fase apresenta às estratégias que possibilitaram à realização da pesquisa, o método adotado, a classificação, a coleta de dados e a aplicação.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Gil (1994, p.27), o método pode ser definido como um “caminho para se chegar a determinado fim” e método científico é um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Desta forma, a partir de tais definições e ante ao exame dos métodos de investigação científica, julgou-se o método indutivo mais adequado aos propósitos desta pesquisa, tendo em vista que, de acordo com Silva e Menezes (2005, p.26), “no raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta”.

Quanto à pesquisa e sua classificação, primeiramente faz-se necessário defini-la para melhor entendê-la neste contexto. De acordo com Gil (1994, p.43), a pesquisa se constitui em um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico” e tem como objetivo principal, descobrir respostas para os problemas através da aplicação de procedimentos científicos.

Por sua natureza, classifica-se como pesquisa aplicada, considerando que, de acordo com Silva e Menezes (2005), este tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e envolve interesses e verdades locais.

Em função da forma de abordagem do problema, classifica-se como quantitativa. Para Silva e Menezes (2005), nesta forma de abordagem se considera que tudo é passível de quantificação, podendo ser expresso em números, opiniões e informações para que a classificação e análise se tornem exeqüíveis.

Do ponto de vista dos objetivos, classifica-se como exploratória. Segundo Gil (1994) esse tipo de pesquisa visa a proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o problema, com vista a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Ainda, conforme Salomon (1996), essas pesquisas são investigações que “tem por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamento de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis”.

Em função dos procedimentos técnicos adotados, pode ser classificada como levantamento, pois envolve a indagação direta dos indivíduos, cujo comportamento se quer saber. (SILVA e MENEZES, 2005).

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deu-se a partir da construção do referencial teórico, que trouxe embasamento para a elaboração do instrumento empregado na pesquisa.

A pesquisa de campo para coleta de dados efetivou-se através da aplicação de um questionário composto por dez questões objetivas distribuídas diretamente aos questionados.

As questões foram elaboradas com base nas teorias das necessidades de Maslow, pois segundo Chiavenato (2004, p.429), “A teoria da hierarquia das necessidades é a mais conhecida de todas as teorias a respeito de motivação humana”, cuja hipótese consiste no fato de que cada pessoa comporta uma hierarquia de cinco necessidades humanas.

3.2.1 Escala de Likert

Rensis Likert, em 1932, elaborou uma escala para medir níveis de aceitação. A escala de Likert, ou escala somada, requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida. Atribui-se valores numéricos às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores mais altos, enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores mais baixos (BAKER, 2005).

As escalas podem ir, por exemplo, de 1 a 5, de 5 a 1, ou de +2 a -2, passando por zero. As declarações devem oportunizar ao entrevistado expressar respostas claras em vez de respostas neutras, ambíguas. Mattar (2001) explica que a cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

A construção de uma escala deste tipo segue os seguintes passos:

- Recolhe-se grande número de enunciados que manifestam a opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado.

- Pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados.
- Proceder-se à avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável receba o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo.
- Calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens.
- Analisam-se as respostas para verificar quais os itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total. Os itens que não apresentam forte correlação com o resultado total, ou que não provocam respostas diferentes dos que apresentam resultados altos e baixos no resultado total, são eliminados para garantir a coerência interna da escala.

Conforme Likert (1932 apud HAYES, 1995, p. 80), idealizador da escala que leva seu nome, ela deve representar um contínuo bipolar, de resposta negativa em uma extremidade à resposta positiva na outra extremidade, permitindo que questionados respondam itens perguntados em graus variados.

[...] [com o uso da escala de Likert], permitimos que os clientes se expressem em termos de grau de suas opiniões acerca do Produto ou Serviço recebido, em vez de restringi-los a uma simples resposta do tipo sim ou não (HAYES, 1995, p. 83).

Para compilação dos dados dos questionários, levou-se em consideração a afirmação de Gil (1994) de que as escalas sociais apresentam as mais diversas formas, mas consistem, essencialmente, em pedir ao indivíduo pesquisado, que manifeste sua atitude ou opinião a cerca do problema a ser estudado, conforme opções a seguir:

- (5) Concordo totalmente;
- (4) Concordo parcialmente;
- (3) Indiferente;
- (2) Não concordo parcialmente;
- (1) Não concordo totalmente;

O questionário foi entregue pessoalmente na organização no dia 27/02/2012 e recolhido no dia 29/02/2012.

O questionário foi acompanhado de um documento que continha informações complementares quanto à pesquisa, onde, principalmente, informou-se que os

respondentes e a organização não teriam os nomes divulgados na apresentação dos resultados.

Foram distribuídos quinze questionários, treze colaboradores responderam, porém, três foram desconsiderados por não estarem de acordo com as orientações de preenchimento.

Esta técnica de pesquisa segundo Gil (1994) apresenta algumas vantagens, mas, também tem algumas limitações, conforme quadro 5 a seguir.

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exclui as pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, conduz a graves deformações nos resultados da investigação.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garante o anonimato das respostas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

Quadro 5: Questionário - vantagens e limitações
Fonte: Adaptado de Gil (1994).

Considerou-se esta técnica adequada para a pesquisa, em função da disponibilidade de tempo dos pesquisados, uma vez que estão expostos a um ritmo de trabalho que nem sempre permite a execução de atividades extras. Assim, acredita-se que esta técnica possibilitou que os mesmos pudessem respondê-los em momentos mais compatíveis e oportunos sem que houvesse maiores transtornos em suas atividades laborais.

3.3 PERFIL DOS QUESTIONADOS

Para caracterização do perfil dos pesquisados foram observadas as seguintes variáveis: sexo, grau de instrução, idade e tempo de serviço.

Da amostra pesquisada, nove pessoas são do sexo feminino, uma pessoa do sexo masculino, nove possuem curso superior, a faixa etária varia entre 22 e 40 anos, com uma grande concentração entre 25 e 30 anos.

O tempo de serviço dos colaboradores varia entre 1 e 6 anos.

3.4 RESULTADOS

Após o tratamento dos dados conclui-se que 23% dos colaboradores de nível operacional sentem-se motivados pela necessidade de auto-realização seguida pelas necessidades fisiológicas que alcançaram 22% de acordo com a pesquisa realizada e demonstrada no quadro 6 a seguir:

Necessidades de Maslow	Resultado	Resultado %
Fisiológica	334 pontos	22
Segurança	265 pontos	18
Social	316 pontos	21
Estima	245 pontos	16
Auto-realização	340 pontos	23

Quadro 6: Resultado

Fonte: Autor

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, propõe-se projetos de melhoria que irão auxiliar a organização na busca das necessidades motivacionais, objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados na organização, conforme quadro 7 a seguir.

Ordem	Necessidade	Projeto de melhoria
1º	Auto-realização	Projetos de incentivo a qualificação vinculados ao plano de carreira.
2º	Fisiológica	Ginástica laboral, restaurante, melhoria das instalações sanitárias, parcerias e atuação do sindicato através de reuniões e encontros na busca de melhoria salarial para os colaboradores.

Quadro 7: Projetos de melhoria

Fonte: Autor

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados através do questionário passaram por um processo de tabulação. A ferramenta utilizada para tratamento e tabulação foi a escala Likert. Para facilitar este processo fez-se necessário atribuir pesos a cada uma das opções de resposta conforme quadro 8 a seguir:

Opção de resposta	Peso atribuído
Concordo totalmente	05
Concordo parcialmente	04
Indiferente	03
Não concordo parcialmente	02
Não concordo totalmente	01

Quadro 8: opções de resposta e pesos atribuídos

Fonte: Autor

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação para a qualidade é foco de pesquisa e interesse na academia e nas empresas. O tema vem sendo estudado vastamente no intuito de investigar quais as necessidades humanas promovem a motivação.

Desta forma este trabalho pode contribuir com o tema através da investigação de quais as necessidades promovem a motivação humana.

Para cumprimento do objetivo geral se fez necessário o estabelecimento de objetivos específicos.

Os objetivos foram alcançados no momento em que os dados obtidos na pesquisa foram tratados e pode se perceber claramente que dentre as teorias motivacionais de Maslow as duas que mais motivam os colaboradores da organização a relacionar motivação à qualidade em serviços são as necessidades de Auto-realização e Fisiológica

Este trabalho limitou-se a estudar as motivações dos colaboradores de nível operacional para a qualidade em serviços das organizações, segundo a teoria das necessidades de Abraham Harold Maslow.

A pesquisa teve como ponto forte o momento em que a ferramenta aplicada (escala Likert) apresentou dentre as necessidades humanas aquelas que mais contribuem para a motivação dos colaboradores de nível operacional na organização pesquisada.

Como ponto fraco pode-se citar a amostra pequena, pois a organização pesquisada possui um quadro funcional composto por apenas quinze colaboradores.

Esta pesquisa promoveu a melhoria do entendimento do conceito de qualidade de serviços, através da relação de seu conceito com a motivação humana. Desta forma foi possível contribuir para um melhor entendimento sobre a necessidade de melhoria da qualidade em serviços.

4.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros sugere-se a aplicação deste modelo nos seguimentos da indústria, comércio, saúde com amostras maiores.

REFERÊNCIAS

ALDERFER, C. P.; SCHNEIDER, B. **Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, Vol. 18, n. 4, pp 489-505, Dezembro 1973.

ALGARTE, W.; QUINTANILHA, D. **A história da qualidade e o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade**. Rio de Janeiro: Inmetro/SENAI, 2000.

ANSUJ, A. P.; ZENCKNER, C. L.; GODOY, L. P. **Percepção da qualidade dos serviços de odontologia**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25. Anais... Porto Alegre, 2005.

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental: A administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARÇANTE, Luiz Cesar & CASTRO, G. C. **Ouvindo a Voz do Cliente Interno**. p. 10. QualityMark. 3ª. Ed. 1995.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Qualidade total: uma visão brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (No estilo japonês)** - 6ª Edição - Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Belo Horizonte- MG, 1992.

Carvalho, José Crespo de (2007), **Negociação para (in) competentes relacionais**, Lisboa, Edições Sílabo.

CERQUEIRA Neto, Edgard Pedreira de. **Gestão da Qualidade**. 3 ed. São Paulo: Thompson Pioneira, 1993.

CERQUEIRA, J. P. de et. al. **Iniciando os conceitos de qualidade total**. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. São Paulo: Pioneira, 1994. Série Qualidade Brasil.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1998, p. 77-78.

CONWAY, Willian E. **O segredo da qualidade**. São Paulo, Cobra: Parente & Conway Quality, 1996, p.34.

CORRAR, L.J. & THEÓPHILO, C. R. (Org.) **Pesquisa Operacional para Decisão em Contabilidade e Administração**: contabilometria. São Paulo: Atlas, 2004.

CROSBY, P. B. (1979) - **Quality is free**. Nova Iorque: New American Library.

DAVIDOW, H .W; UTTAL, B. Serviço Total ao Cliente: a arma decisiva. Tradução de: Total customer service. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 264p. DEMING, W. E. (1990) - **Qualidade: a Revolução da Administração. Tradução de Clave Comunicações**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.

ESTEFANO, E. V. V. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho**: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FEINGENBAUM, A. V. (1961) - **Total quality control**. Nova Iorque: McGraw Hill.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FITA, E. C. **O professor e a motivação dos alunos**. In: TAPIA, J. A.; FITA, E. C. A motivação em sala de aula: o que é, como se faz. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1999. p. 65-135.

GARVIN, David. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Trad. Eng. João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992, p.94.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas S/A, 1994, P.27-43.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993, p. 36.

HART, Christopher W.L. **The power of unconditional service guarantees**. Harvard Business Review., p. 54-62, jul./aug. 1988.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

HERZBERG, Frederick I. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, Jan./fev. 1968.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 44.

IZADI, M.; KASHEF A. E.; STADT, R. W. **Quality in Higher Education**: Lessons from the Baldrige Award, Prize and ISO 9000. *Journal of Industrial Teacher Education*, v. 33, nº 2, Winter 1996.

JURAN, J. M., GRZYNA, F. M. (1991) - **Controle da qualidade handbook**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 412.

LAKATOS LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006, p.16 - 73.

MASLOW, A. H. et al. **Motivation and Personality**. USA: Addison-Wesley Pub Co; 3rd edition, 1987.

MASLOW, A. H. **The farther reaches of human nature**. New York: Viking Press, 1971.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos**. São Paulo: Editorial Terra, 1994.

MIRANDA, Roberto de Lira. **Qualidade total rompendo barreiras entre a teoria e a prática**. São Paulo: Makron Books. 1994, p. 5.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999. p. 204-236.

MOURA, José A. Marcondes. **Os Frutos da Qualidade**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MUNRO, A. C. M. **Divergências entre as expectativas do usuário e a percepção da gerência em relação a qualidade do serviço**. 1994. Dissertação (Mestrado em Marketing) — UFRGS, Porto Alegre. Disponível em: <www.cesusp.ufrgs.br/PPGA/mktres.html15>. Acesso em: 20 abr. 2004.

NÓBREGA, Kleber C. **Qualidade em serviços**. Apostila e Anotações do I Seminário Catarinense de Qualidade em Serviços. 25 /nov./1994.

NORMANN, Richard. **Service management-strategy and leadership in service business**. England: John Wiley & Sons, 1993.

OAKLAND, J. S. **Gerenciamento da qualidade total**. Tradução Adalberto Guedes Pereira. São Paulo: Nobel, 1994.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PALADINI, E.P. e CARVALHO, M.M.- **História da gestão da Qualidade**. Paladini, E.P. (coord.) In Carvalho, M.M. - *Gestão da Qualidade – Teoria e Casos*. Campus - Elsevier. Rio de Janeiro, 2006.

PALADINI, E.P. **Gestão da qualidade: Teória e Prática**. 2.Ed. São Paulo:Atlas, 2007.

RADOS, G.J.V. **Gestão da qualidade e dos serviços em bibliotecas escolares**. In: Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Bibliotecas Escolares na modalidade a distância, 2010.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of service processes: Keeping customers for life**. USA: Addison-Wesley, 1996, p. 3.

ROBBINS, Stehen P., **Administração: mudança e perspectivas**, São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stehen P., **Comportamento organizacional**, 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996, p.112.

SANTOS, Francisco. **Produto Interno Bruto**. Produção do país cresce 4,96% e é a maior desde 80. Folha de São Paulo. Fevereiro, 1994.

SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SIMON. Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo: Estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas (1959)**; trad. Aluizio Loureiro Pinto- 3.3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TRACCO, Mauro. **Deus é coisa de sua cabeça**. Super interessante. 223 ed., fev. 2006. p. 34-35.

TRIGUEIRO, Fernando G.R. **Qualidade em Serviços e Atenção ao Cliente**. Olinda: Focus Edições, 2001.

VAN-DÚNEM, Belarmino (2007), **Prevenção de conflitos em África** – da organização da Unidade Africana à União Africana, Coleção Sociedade Africana, Lisboa, Peripoli, Instituto de Investigação Aplicada.

VASCONCELLOS, P. P. de. **Desenvolvimento de um modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico**. 2002. 91 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VUORI, H. **A qualidade da saúde**. Cad. Ciência e Tecnologia, v. 3, p. 17, 1991.

APÊNDICE A - Questionário da pesquisa

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ CÂMPUS PONTA
GROSSA

DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO INDUSTRIAL
CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES NECESSÁRIAS PARA MOTIVAÇÃO
DOS COLABORADORES EM QUALIDADE EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO MUNICIPAL

Orientando: Edevaldo Rodrigues Carneiro

Orientadora: Prof^a Dr. Joseane Pontes

Prezado(a) Colaborador(a)

No decorrer deste trabalho, houve a necessidade de se cumprir várias etapas para mapear e avaliar as ações necessárias para motivar os colaboradores de nível operacional para a qualidade em serviços para uma organização, este instrumento tem como objetivo cumprir uma destas etapas, que é a obtenção de dados.

Assim sendo, solicito sua colaboração, respondendo às questões sugeridas com clareza e fidedignidade. Todos os seus dados serão mantidos em sigilo absoluto.

Grato pela colaboração.

Insira em cada um dos parênteses a seguir o número que corresponde com a sua resposta: Obs. A numeração não deverá se repetir em cada uma das seções.

- (5) Concordo totalmente;
- (4) Concordo parcialmente;
- (3) Indiferente;
- (2) Não concordo parcialmente;
- (1) Não concordo totalmente;

1) Para mim, qualidade está relacionada a:

- () Ganhar um bom salário
- () Viver com segurança
- () Estar sempre rodeado de amigos
- () Estar em posição de destaque
- () Fazer o que gosto

2) Se tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que prioriza:

- () Qualidade de vida no trabalho
- () Planos de saúde e odontológico
- () Trabalhador como centro das atenções

- Reconhecimento dos melhores funcionários por mérito
 - Liberdade para colocar em prática projetos em que acredito
- 3) A seguinte preocupação poderá interferir no meu atendimento ou serviço:
- Preocupações com dinheiro
 - Medo de perder o emprego
 - Desconfiança e falta de envolvimento com colegas de trabalho
 - Falta de oportunidade para subir de cargo
 - Falta de oportunidade para expor minha opinião e idéias
- 4) Em sua opinião, qual é o fator mais importante no ambiente de trabalho?
- Estar bem vestido
 - Programa de seguro de vida
 - Harmonia entre os trabalhadores
 - Atenção
 - Aprendizado
- 5) O motivo maior que me leva a desempenhar um serviço com qualidade na organização é:
- Obter recursos básicos para atender a mim e família
 - Obter junto a empresa planos de saúde e demais planos que possam me beneficiar
 - Relações de amizade entre meus colegas e chefia
 - O respeito e admiração dos meus colegas e chefia por mim e pelo meu trabalho
 - A satisfação pessoal por fazer algo em que me realizo
- 6) Dentre os grupos de práticas na organização, qual delas me motiva para o trabalho
- Cesta básica, vale salário, refeitório com boas opções de alimentação
 - Plano de saúde, plano odontológico
 - O envolvimento com colegas de trabalho
 - Premiação ou admiração por parte dos colegas e chefia pelo melhor desempenho do grupo
 - Autonomia para falar sobre melhorias no trabalho
- 7) Tenho mais facilidade em me adaptar em uma organização que me proporciona:
- Sustento a família
 - Assistência social
 - Afinidade com a equipe
 - Prestígio na comunidade
 - Oportunidade de dar sugestões
- 8) A qualidade das atividades que desempenho está relacionado a:
- A responsabilidade que tenho de alimentar meus dependentes
 - Programa de previdência privada adotado pela organização
 - Desempenhar com amor a profissão que escolhi
 - Autonomia recebida do chefe
 - Cumprimento de metas
- 9) Das opções a seguir, qual delas contribui positivamente para a melhor qualidade do serviço no ambiente de trabalho?
- Garantia de salário no final de cada mês
 - Saber que sou necessário na empresa a ponto de obter a segurança no emprego
 - Ambiente com TV, sala de jogos e festas de confraternização
 - Atenção do chefe
 - Gostar do trabalho a ponto de obter realização pessoal

- 10) O bom atendimento de cliente, fornecedor e colegas de trabalho pode ser impulsionado por:
- () Remuneração satisfatória
 - () Garantia do emprego
 - () Bom clima organizacional entre colegas de trabalho
 - () Boas chances de subir de cargo ou carreira
 - () Poder executar as próprias idéias e planos com autonomia