

LUIZ MAURÍCIO WOWK PENTEADO

**MOTIVAÇÕES VISANDO O INCREMENTO DA
PRODUTIVIDADE E QUALIDADE**

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do título de
Especialista em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Leszek Celinski.

CURITIBA

2005

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Professor e Orientador Leszek Celinski, pelo acompanhamento e críticas realizadas, as quais possibilitaram o desenvolvimento deste projeto.

RESUMO

O presente trabalho identifica e caracteriza as ações necessárias às motivações das pessoas visando o incremento da qualidade e produtividade.

Para o desenvolvimento do tema, a partir de uma análise das principais correntes que tratam do assunto, propõe-se uma metodologia para a observação e diagnóstico da situação motivacional nos quadros funcionais.

O estudo finaliza com conclusões a respeito do objetivo proposto, incluindo uma sugestão para estudos futuros.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	OBJETIVO DO PROJETO	7
	1.1.1 Objetivo Geral.....	7
	1.1.2 Objetivos Específicos.....	7
1.2	JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	7
1.3	METODOLOGIA	8
2	MOTIVAÇÕES.....	9
2.1	CONCEITOS GERAIS DE MOTIVAÇÕES	9
2.2	PANORAMA GERAL DAS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	9
	2.2.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades de A. Maslow.....	9
	2.2.2 A Teoria da Motivação / Higiene de F. Herzberg.....	13
	2.2.3 Três Necessidades Secundárias de D. McClelland	14
	2.2.3.1 A Necessidade de Poder	14
	2.2.3.2 A Necessidade de Afiliação.....	14
	2.2.3.3 A Necessidade de Atuação	15
	2.2.4 Teoria da Expectativa de E.E. Lawler.....	15
	2.2.5 Teoria X e Teoria Y de D. McGregor.....	16
	2.2.5.1 Teoria X.....	17
	2.2.5.2 Teoria Y.....	17
2.3	MOTIVAÇÕES E O TRABALHO HUMANO.....	18
3	PRODUTIVIDADE.....	22
3.1	O QUE SIGNIFICA PRODUTIVIDADE.....	22
3.2	PRODUTIVIDADE PESSOAL	23
	3.2.1 O Princípio dos Resultados	23
	3.2.2 Como Tornar-se mais Produtivo?.....	25
	3.2.3 As Cinco Barreiras da Produtividade	25
	3.2.4 As Cinco Molas da Produtividade.....	26

4	QUALIDADE	28
4.1	CONCEITOS GERAIS DE QUALIDADE.....	28
4.2	IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE.....	29
	4.2.1 Abordagem Transcendental.....	29
	4.2.2 Abordagem Baseada em Manufatura.....	29
	4.2.3 Abordagem Baseada no Usuário.....	30
	4.2.4 Abordagem Baseada em Produto.....	30
	4.2.5 Abordagem Baseada em Valor.....	30
4.3	QUALIDADE PESSOAL.....	30
	4.3.1 Padrão de Qualidade Pessoal.....	31
	4.3.1.1 Nível IP	31
	4.3.1.2 Nível AP	32
	4.3.1.3 Desenvolvimento da Qualidade Pessoal.....	33
4.4	PROCESSO DA GESTÃO DA QUALIDADE	35
5	ANÁLISE DA SITUAÇÃO	40
5.1	QUESTIONÁRIO MOTIVACIONAL.....	40
5.2	ANÁLISE DAS RESPOSTAS.....	42
6	CONCLUSÃO SOBRE A ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	47
7	PROPOSTA.....	48
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
9	BIBLIOGRAFIA	51

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVO DO PROJETO

1.1.1 Objetivo Geral

Levantar a atual situação motivacional e propor ações à melhoria do clima organizacional, visando o incremento da produtividade e qualidade.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Examinar as principais teorias sobre motivações.
- b) Examinar teorias sobre produtividade humana.
- c) Examinar teorias sobre qualidade.
- d) Levantamento da atual situação motivacional na empresa através de questionário fechado.
- e) Tabulação dos dados levantados.
- f) Propor ações para a melhoria do clima organizacional tendo em vista o incremento da produtividade e qualidade.

1.2 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Empresas e organizações, para sobreviverem, precisam ser competitivas. Conhecer as condições as quais as pessoas podem ser motivadas para executarem as atividades dentro da organização é um grande desafio e primordial para torná-la competitiva.

Este projeto tem como propósito o estudo de caso em um laboratório de ensaios, visando obter informações da atual situação motivacional e, identificar e caracterizar as ações necessárias à melhoria do clima organizacional, objetivando o incremento da produtividade e qualidade.

Por acordo com a alta administração o nome da empresa não será divulgado.

1.3 METODOLOGIA

O instrumento escolhido para a coleta de informações sobre a atual situação motivacional na organização foi o Questionário Motivacional, um questionário fechado com perguntas de múltiplas escolhas baseado no referencial teórico apresentado.

A escolha desse instrumento deu-se pela sua objetividade, facilidade na quantificação e na comunicação com os entrevistados.

Os dados desta pesquisa foram avaliados e tabulados para a emissão de um parecer sobre o grau de motivação dos integrantes da organização.

2 MOTIVAÇÕES

2.1 CONCEITOS GERAIS DE MOTIVAÇÕES

Conforme Minidicionário da Língua Portuguesa (FERREIRA, 1993): Motivações são o conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo; e, de acordo com o CD-ROM UFPR/SENAI: Motivações Humanas são apelos aos interesses do indivíduo. São motivos que dirigem o comportamento para as suas metas ou ações decorrentes de um motivo. Pôr em movimento ou o que pode fazer mover.

Segundo Paladini (2000), as motivações são um fator determinante no envolvimento. Ela refere-se pelo qual as pessoas fazem as coisas – o porquê de envolverem-se em um dado esforço.

Uma definição muito aceita diz que as motivações são energias internas. A energia gera nas pessoas a capacidade de produzir ações; o fato de ser interna mostra que as motivações são uma característica da pessoa, que vem de dentro dela – que não depende de outras pessoas.

Talvez esteja aqui a principal característica das motivações: elas não são transferíveis. Por exemplo: uma pessoa altamente motivada não consegue, automaticamente, contagiar as pessoas que a rodeiam. Por isso, costuma-se dizer que as motivações são uma energia interna das pessoas, algo que vem de dentro delas e as faz mover-se em direção a um objetivo.

2.2 PANORAMA GERAL DAS PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.2.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades de A. Maslow

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de A. H. Maslow, as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização. Essas necessidades estão dispostas segundo uma hierarquia, de acordo com sua capacidade de motivar o comportamento (HAMPTON, 1983).

O nível mais básico de necessidades inclui as que são primárias ou fisiológicas. Enquanto estiverem insatisfeitas, elas monopolizam o comportamento consciente da pessoa e têm

exclusividade de poder de motivação. À medida, no entanto, que vão sendo satisfeitas, vão perdendo também, o seu poder de motivação.

Mas ocorre aí um desenvolvimento interessante: a satisfação das necessidades primárias não produz uma saciação plena; o contrário é ponto de partida para a geração de nova série de descontentamentos. As necessidades secundárias começam, agora, a adquirir o poder de motivação. As pessoas não deixam de querer coisas; mas, uma vez que tenham alimento, água e ar, começam a querer segurança, afeto e auto-realização. Cada uma das necessidades de nível maior torna-se uma fonte ativa de motivações apenas quando as necessidades dos níveis mais baixos da hierarquia são saciadas.

Maslow também sugeriu que as pessoas podem subir ou descer na hierarquia. A falta de satisfação disponível para uma necessidade de nível mais baixo – segurança, por exemplo – pode reativar essa necessidade a aumentar sua importância relativa. O indivíduo passa a demonstrar menor interesse por necessidades de ordem mais alta, adquiridas previamente – estima, por exemplo.

O que tornou a teoria de Maslow tão importante e instrutiva para a administração não foi simplesmente a sua lista específica de necessidades humanas, mas, antes, e o que é verdadeiramente importante, o seu reconhecimento da inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento. Esta constituía uma lei da natureza humana nunca revelada de modo tão simples até então, e que parecia apresentar as condições que os administradores deveriam obedecer se quisessem motivar as pessoas em seu trabalho. Isto é, se os administradores quisessem motivar os funcionários para que estes dessem todos os seus esforços ao cumprimento das tarefas organizacionais, seria necessário possibilitar-lhes, através do trabalho, a satisfação de suas necessidades não realizadas. A teoria de Maslow provocou o desmoronamento das muito difundidas práticas administrativas de dar prêmios que estavam relacionadas com necessidades já satisfeitas e acusar depois os trabalhadores de serem preguiçosos.

- **Necessidades Fisiológicas**

Se a proximidade com a fome e o efeito desta sobre sua consciência dificultaram-lhe a concentração durante uma aula, às onze horas, por sentir o estômago vazio, talvez seja difícil para você acreditar que a maior parte da humanidade, durante a maior parte da história, teve poucas garantias de que suas necessidades fisiológicas mais básicas pudessem ser satisfeitas.

Considere por exemplo, que a exigência dos trabalhadores em greve na indústria em Manchester, Inglaterra, em 1819, era receber o suficiente para poder sobreviver.

O que este estado lamentável de “vontade” implica teoricamente para a administração, é que, fazendo corresponder o desempenho no trabalho com a sobrevivência, a administração procura motivar esse desempenho com o pagamento de um “salário diário”. De fato, o salário de subsistência era praticamente tudo que os trabalhadores manuais de Manchester poderiam esperar a mais ou menos 160 anos.

- **Necessidades de Segurança**

As necessidades de segurança ocupam o nível seguinte na hierarquia e provavelmente parte daquele conjunto inexpressivo de “vontades” dos trabalhadores de 1819. As necessidades de segurança incluem a necessidade de ser protegido contra ameaças e perigos de muitas espécies. Tais necessidades entram em atividade depois que as necessidades fisiológicas forem satisfeitas. Historicamente, os trabalhadores, têm-se esforçado para satisfazer às necessidades de segurança, criando sindicatos, aprovando legislação trabalhista protetora e por outros meios tentando evitar a perda arbitrária da oportunidade de trabalho e de ganhar a vida.

No entanto, para perplexidade geral dos administradores, se, por um lado, os vários benefícios ajudavam a induzir as pessoas a aceitarem e tenderem a permanecer nos seus empregos, por outro não induziam necessariamente os indivíduos a trabalharem duro ou a se desempenharem bem.

A implicação é que, uma vez satisfeitas, pela administração, as necessidades de nível mais baixo, ativam-se outras necessidades de nível mais alto, que requeiram fontes de satisfação diferentes, ainda por descobrir.

- **Necessidades de Afeto**

As necessidades de afeto são evidenciadas pelo comportamento voltado para o desenvolvimento ou manutenção de relacionamentos afetivos gratificantes com outras pessoas. Nas organizações, o comportamento amigável dos grupos informais é uma das principais fontes de satisfação desta necessidade. Um produto secundário da cooperação é, muitas vezes, um sentimento de aceitação e participação, sentido por cada elemento. Apenas pela criação de grupos

de trabalho poderia a administração fazer com que a atividade produzisse os sentimentos de participação e aceitação que pudessem alimentar a fome social que tanto desmotivavam e desmoralizavam os funcionários isolados.

- **Necessidades de Estima**

Acima do nível básico das necessidades fisiológicas e acima também dos níveis de necessidades de segurança e sociais está o nível das necessidades de estima ou necessidades egoísticas. Estas necessidades implicam o desejo de querer ser respeitado pelos outros e por si próprio. Nas organizações, os esforços para demonstrar habilidade e receber reconhecimento são indicadores desta necessidade latente.

- **Necessidades de Auto-realização**

Esta necessidade é notoriamente difícil de descrever, mas a sua essência é expressa por comportamentos que tendem a realizar e mostrar o potencial único que existe em cada um de nós. As pessoas que conseguem a auto-realização são indivíduos que chegam muito próximo a viver de acordo com o seu pleno potencial de serem realistas, executores, amantes da vida e, de modo geral, exemplo das virtudes clássicas.

A necessidade de auto-realização ou de crescimento é distinta das outras, uma vez que ela não se extingue, aparentemente, pela saciação plena. Parece uma vez que ela permanece importante e insaciável. Quanto maior for a satisfação que uma pessoa experimente, tanto maior e mais importante parecerá à necessidade.

Talvez uma necessidade ativa de auto-realização entre os funcionários seja um desafio motivacional mais complexo e sutil para os administradores do que o desafio apresentado por todas as outras necessidades de menor nível. Fazer com que o trabalho seja fonte de satisfação das necessidades afetivas e de estima já parece, por si só, difícil, mas fazer com que o trabalho sacie as diferentes formas de necessidades sentidas por um conjunto diversificado de indivíduos auto-realizados (e ainda conseguir que a tarefa organizacional seja completada) poderá ser impossível, especialmente quando a atividade desses indivíduos é intrinsecamente fixa e rotineira.

2.2.2 A Teoria da Motivação/Higiene de F. Herzberg

Outra teoria de motivação que tem exercido grande influência sobre o pensamento administrativo é a teoria da motivação/higiene, de Frederick Herzberg. Os estudos deram origem à teoria (ou foram seus primeiros resultados) analisaram as respostas de 200 contadores e engenheiros, que haviam sido solicitados a descrever situações em que se sentissem extremamente bem e extremamente mal com seu trabalho.

Os resultados mostram que, ao falar sobre condições que as fazem sentir-se bem ou satisfeitas, as pessoas mencionavam fatores intrínsecos ao trabalho em si. Esses fatores incluíam: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço e crescimento. Herzberg deu o nome de motivadores às fontes de satisfação. Herzberg também notou que, ao falar sobre condições que as deixavam insatisfeitas com o trabalho, as pessoas mencionavam fatores externos ao cargo, mas a ele relacionados – fatores tais como administração e política da companhia, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, status e segurança. Herzberg chamou as fontes de insatisfação de fatores de higiene ou manutenção, porque formam o ambiente de trabalho, e mantê-lo em boa ordem ou estado, pareceu-lhe necessário para evitar descontentamentos que poderiam fazer o desempenho cair abaixo de nível aceitável.

De acordo com sua interpretação com relação a esses resultados, a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de uma mesma dimensão; são duas dimensões separadas. A satisfação é afetada pelos fatores de motivações, a insatisfação pelos fatores de higiene. Essa é a idéia chave de Herzberg, que têm implicações importantes para a administração.

As idéias de Herzberg combinam-se com as de Maslow. Os “motivadores” contribuem principalmente para a satisfação das necessidades de ordem mais elevadas – estima e auto-realização. Os “fatores de higiene” contribuem principalmente para a satisfação de necessidades de ordem mais baixa – fisiológicas de segurança e afeto. Os fatores de higiene não têm poder para motivar porque conseguem apenas satisfazer necessidades que estão relativamente bem atendidas para muitos empregados. Porém, os motivadores podem motivar porque atendem a necessidades que não estão bem atendidas para muitos empregados.

2.2.3 Três Necessidades Secundárias de D. McClelland

Alguns teóricos identificaram três necessidades secundárias, ou adquiridas socialmente: poder, realização e afiliação. O poder, a atuação e a afiliação são particularmente importantes porque estão ligados a formas distintas de comportamento que podem aumentar ou reduzir as chances de sucesso no emprego.

2.2.3.1 A Necessidade do Poder

“A meta da motivação do poder”, como coloca David McClelland, “é sentir-se poderoso”. As pessoas o conseguem ou tentam consegui-lo de várias formas, imaginando-se com tendo influencia sobre outros, realmente influenciando outros, colecionando símbolos de prestígio, fortalecendo-se, tornando-se mais atraentes e assim por diante.

Os gerentes podem ser simplesmente dominadores e interferir com o trabalho do subordinados mais por força de sua necessidade pessoal de dominar do que pelos requisitos da situação profissional.

Um estudo de mais de 500 gerentes de mais de 25 empresas americanas pesquisou o comportamento e a eficácia relativa de três tipos de gerentes: os afiliativos (que têm necessidade relativamente mais intensa de afiliação que de poder), os do tipo poder-pessoal, e os do tipo poder-social. A conclusão geral é que o gerente do tipo poder-social, aquele cuja necessidade de poder está disciplinada e dirigida para o benefício da organização, tende a ser mais eficaz. Os gerentes do tipo poder-pessoal tendem a desenvolver menos o senso de responsabilidade nos subordinados, e a ser menos claros a respeito disso. O tipo afiliativo é o menos eficaz. Tais gerentes querem tanto ser apreciados que tendem a ser “bananas”, incoerentes, e incapazes de tomar certas decisões necessária que poderão fazer alguém infeliz ou gerar hostilidade.

2.2.3.2 A Necessidade de Afiliação

Estaríamos enganados, contudo, se partíssemos dessa comparação entre a eficácia dos gerentes orientados para o poder e a dos afiliativos, para a conclusão de que todos os gerentes com fortes necessidades de afiliação são ineficazes. Outro estudo, por exemplo, descobriu que a única diferença significativa nos perfis motivacionais de dez gerentes altamente eficazes e dez

menos eficazes foi o fato de os primeiros terem necessidades mais fortes de afiliação. Todos esses gerentes tinham cargos que enfatizam muito a coordenação inter-departamental. Pareciam ser mais amistosos, mais à vontade nas relações, mais dispostos a fazer contatos necessários com as pessoas, e mais capazes de ver o dois lados dos conflitos inter-departamentais. Todos esses comportamentos, que emergiram de sua necessidade de afiliação, os ajudaram a ser mais eficazes ao preencher os requisitos de coordenação de seus trabalhos.

2.2.3.3 A Necessidade de Atuação

Talvez a mais exaustivamente pesquisada das necessidades secundárias seja a necessidade de atuação. Quando esta necessidade é particularmente forte numa pessoa, manifesta-se freqüentemente numa intensa preocupação em estabelecer metas profissionais moderadamente arriscadas e difíceis, em perseguir essas metas, saber se o desempenho foi bom e receber reconhecimento pelo sucesso. Porém, uma forte necessidade de atuação também está associada à insatisfação mais intensa quando o cargo não tem desafios, “feedback” e reconhecimento.

2.2.4 Teoria da Expectativa de E.E. Lawler

Um aspecto importante das motivações, que deve ser incluído, é o que se poderia chamar seu “lado mental”. Os psicólogos falam de percepção e cognição. Os gerentes, ao falar do mesmo processo, falam de ver e pensar. A importância desses processos nas motivações advém da incapacidade dos desejos ou necessidades, por si só, motivarem o comportamento. Uma necessidade insatisfeita, ou combinação de necessidades pode fazer com que algo ou alguma atividade, que a satisfaz, pareça atraente a você. Porém, suas motivações para obter aquela coisa ou exercer o esforço necessário para desempenhar aquela atividade será maior ou menor, dependendo de suas convicções e expectativas sobre as chances de que suas ações levarão aos resultados que você espera.

Assim, seja a decisão de trabalhar para ganhar um salário de subsistência, a decisão de cooperar para ganhar aceitação, ou a decisão de resistir a um superior para ganhar autonomia que lhe dará maior auto-estima e talvez maior estima de seus colegas, as necessidades combinam-se com as crenças e expectativas relativas às chances de sucesso numa dada situação.

A teoria da expectativa considera que pode ser necessário haver uma seqüência de eventos interligados para que um resultado desejado se realize. O que a teoria da expectativa faz é focalizar a atenção no processo, distinguindo-o do conteúdo das motivações. As teorias das necessidades sugerem o que motiva. A teoria da expectativa sugere como as motivações ocorrem. A teoria da expectativa também explica porque alguns indivíduos ou grupos podem não exercer o esforço que é preciso para satisfazer até mesmo necessidades muito fortes. Sua expectativa pode não ser a de que o esforço venha a resultar em desempenho ou desempenho numa recompensa que satisfaz uma necessidade.

Nas organizações, a teoria da expectativa ajuda os gerentes, em particular, a irem além daquilo que Maslow e Herzberg mostraram – que as motivações para trabalhar somente pode ocorrer quando o trabalho consegue satisfazer necessidades insatisfeitas. A teoria da expectativa deixa implícito que os gerentes devem fazer com que os empregados possam ver que o esforço pode resultar em recompensas apropriadas, que satisfazem necessidades.

A situação em que a pessoa trabalha revela de mil formas quais são as chances de satisfazer as necessidades por meio do esforço e do desempenho. Os deveres do cargo, e as condições correlatas podem aumentar ou diminuir a convicção de que o esforço exercido pode realmente resultar num bom desempenho. Outras práticas gerenciais, tais como o estilo de liderança, a comunicação e as recompensas, podem fazer com que seja fácil ou difícil para os empregados acreditarem que o desempenho será acompanhado pela recompensa desejada.

Os gerentes do presente e do futuro podem desenvolver uma conscientização muito bem elaborada dos efeitos do planejamento, organização, direção e controle sobre as motivações e o comportamento. É sua oportunidade de ajudar o trabalho a ser mais satisfatório para as pessoas e, ao mesmo tempo, de ajudar as organizações a serem mais eficazes.

2.2.5 Teoria X e Teoria Y, de D. McGregor

O contraste mais nítido entre as premissas das abordagens da administração científica e das relações humanas foi traçado por Douglas McGregor. Às premissas tradicionais McGregor deu o nome de Teoria X e às opostas, que em sua opinião tinham o apoio do conhecimento oriundo das ciências comportamentais, denominou Teoria Y.

2.2.5.1 Teoria X

- a) A média da humanidade tem uma repulsa natural pelo trabalho e o evitará sempre que possível.
- b) Por causa dessa repulsa característica pelo trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com punição, para que se esforce no sentido de realizar os objetivos organizacionais.
- c) A média da humanidade prefere ser dirigida, deseja evitar a responsabilidade, tem relativamente poucas ambições e quer segurança acima de tudo.

A teoria das ciências sociais não apresenta descobertas espetaculares como as que ocorreram nas ciências físicas na última metade do século. Entretanto, o acúmulo de conhecimento sobre o comportamento humano em muitos campos especializados tornou possível a formulação de um certo número de generalizações que representam o modesto início de uma nova teoria relativa à administração de recursos humanos.

2.2.5.2 Teoria Y

- a) O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível).
- b) O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete.
- c) O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução. A mais importante dessas recompensas, isto é, a satisfação do ego e das necessidades de auto-firmação pode ser produto direto do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais.
- d) O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só aceitar responsabilidades como a procurá-las. A recusa de responsabilidades, a falta de

ambição e a busca de garantia são, geralmente, conseqüências da experiência, e não características humanas inatas.

- e) A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa.
- f) Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

As implicações, dessas pressuposições, na estratégia gerencial, são dinâmicas e não estáticas: indicam a possibilidade de crescimento e desenvolvimento humano; acentuam a necessidade de adaptação seletiva e não de uma única forma absoluta de controle. Elas não se estruturam em termos do mínimo denominador comum da mão-de-obra da fábrica, mas em termos de um recurso que tem reais potencialidades.

Acima de tudo as pressuposições da Teoria Y ressaltam o fato de que os limites da colaboração humana, no ambiente organizacional, não são limites da colaboração humana e sim da engenhosidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial representado pelos seus recursos humanos. Para a Teoria Y, o problema está na direção. Se os empregados são preguiçosos, indiferentes, avessos a assumir responsabilidades, intransigentes, não-criativos e não querem cooperar, a Teoria Y sugere que as causas se encontram nos métodos de organização e de controle empregados na administração.

À primeira vista, essas pressuposições podem não parecer muito difíceis de serem aceitas. Mas não é fácil por em prática a suas implicações. Elas vão de encontro a um certo número de hábitos gerenciais de pensamento e de ação profundamente enraizados.

2.3 MOTIVAÇÕES E O TRABALHO HUMANO

Segundo David R. Hampton (1983), os administradores enfrentam um problema interessante. São responsáveis pela execução de uma tarefa, seja ela a pintura de brinquedos, o preenchimento de formulários para promoção, ou qualquer outra atividade desempenhada pela organização. Mas o administrador, sozinho, não pode completar essas tarefas. É necessário o esforço conjugado de subordinados. O que o administrador deve fazer, isso sim, é induzir as

peças a contribuírem com seu esforço para desempenho da atividade. Esse é o desafio das motivações.

Uma parte do aprendizado da administração é, portanto, conhecer as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas para executarem as atividades dentro da organização. Os administradores que queiram motivar seu pessoal aumentam as possibilidades de o fazerem se compreenderem as necessidades, crenças e expectativas das pessoas com relação ao trabalho.

A implicação para os administradores é que o primeiro passo para motivar as pessoas está no reconhecimento de que estas agem no seu próprio interesse, do modo que for definido por suas necessidades. Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazer suas necessidades.

No entanto, não é fácil identificar uma lista de necessidades que seja suficientemente abrangente e funcional. Mesmo nos dias de hoje não existe uma lista de necessidades que seja universalmente aceita pelos psicólogos. Mas existem poucas categorias básicas de necessidades que são geralmente aceitas. Por exemplo, necessidades de ar, água e comida são primárias. Essas necessidades são natas, o corpo não pode viver sem satisfazê-las. A necessidade de aquecer a sala a 21° C ao invés de 15° C ou de consumir determinada marca de alimento ou bebida é secundária, essas necessidades são adquiridas.

Newton Corrêa Ramalho, afirma que o ser humano comporta-se dentro da empresa de acordo com influências de toda ordem, tipo e natureza – externas – proveniente das seguintes fontes:

- a) da sociedade em geral;
- b) dos grupos com os quais se associa ou mantém contatos: família, igreja e instituições profissionais, esportivas, cívicas, econômicas, financeiras, políticas, etc.;
- c) do segmento cultural no qual se insere, com suas crenças, convicções, atitudes, valores e lógicas especiais;
- d) dos veículos de educação e informação audiovisual: estabelecimentos de ensino, imprensa, rádio, televisão etc.;
- e) da estrutura interna da sua personalidade: motivações, princípios éticos, aptidões, inteligência, raciocínio e imaginação; conhecimentos gerais e especializados; capacidade de agir, decidir, prever e antecipar, de entender e absorver informação e, especialmente, de aprender o todo, por assim dizer, num “golpe de vista”, bem como

sensibilidade, bom humor, congenialidade. Altruísmo, idealismo, interação humana fácil e positiva, honestidade operosidade, adaptabilidade, sentimento de dever e iniciativa, imparcialidade, justiça e integridade;

- f) das condições formais de emprego, incluindo satisfação de suas necessidades; ambiente de emprego, incluindo satisfação de suas necessidades; ambiente de trabalho agradável; oportunidades de auto-realização e de assumir responsabilidades; planos de remuneração, acesso e promoção baseados em instrumentos objetivos e precisos como: provas e concursos a que se submeteu, tempo de serviço, títulos gerais e profissionais inerentes à carreira ou função na empresa, missões e cargos exercidos nela ou afins, e outras realizações no seu campo específico de atividade.

Em consequência e em conclusão, impõe-se identificar, estudar e sopesar todos esses fatores, em sua perspectiva apropriada, para obter visão equilibrada, justa e acertada de como administrar uma empresa, a fim de que ela eficazmente atinja seus fins e os de seu pessoal, visando ao bem comum de todos que com ela se relacionem: acionistas, gerentes, empregados, clientes e a comunidade em geral.

Diane Tracy (1994), diz que o respeito que demonstramos a uma pessoa pode contribuir muito para fortalecer a auto-estima da pessoa. A maioria de nós possui egos frágeis que precisam ser estimulados com relativa freqüência. Por trás da mais confiante das aparências normalmente existe uma pessoa lutando para alcançar e/ou manter uma sensação de auto-estima.

A maneira como você trata um subordinado influencia, de certa forma, na maneira como essa pessoa se sente em relação a si própria. E a maneira como umas pessoas se sente em relação a si própria sempre se reflete no seu trabalho.

O respeito e a cordialidade comum são o lubrificante de uma relação tranqüila. Sem eles, até a mais simples das tarefas se torna difícil. Poucas são as coisas capazes de exaurir a energia e reduzir a produtividade com maior rapidez do que um ego ferido.

Normalmente, não são as grandes coisas que dizemos ou fazemos a uma pessoa que transmitem o que achamos dela. É a serie de pequenas coisas que fazemos ou não diariamente que transmite, em alto e bom tom, duas mensagens diferentes – “Respeito os seus direitos como indivíduo e o valorizo como pessoa”, ou “Você não tem direitos como pessoa porque eu sou o patrão e você é o empregado. Você só tem valor em termos da sua contribuição para a função”.

Isso talvez explique por que as pessoas continuam se queixando e se lamentando depois de receber uma promoção ou aumento de salário. Nada substitui o respeito. É uma necessidade dominante compartilhada por todos e quando não é satisfeita, normalmente as necessidades da função também não são satisfeitas.

O respeito é a base para que as pessoas tenham um sentido de poder. Praticamente tudo que fazemos ou dizemos a uma pessoa transmite respeito ou desrespeito. Eis algumas maneiras de demonstrar respeito às pessoas que trabalham para você:

- Dê-lhes a orientação necessária.
- Ofereça-lhes os recursos adequados.
- Forneça-lhes as informações necessárias na hora certa.
- Respeite o seu tempo.
- Não usurpe a sua autoridade.
- Procure formas de facilitar o seu trabalho.
- Entre em sintonia com as suas dificuldades.
- Ouça-as.
- Dê-lhes feedback.
- Defenda-as.
- Respeite a sua privacidade.
- Dê-lhes o direito de expressar seus sentimentos.
- Reconheça as suas dificuldades.
- Respeite as suas obrigações pessoais.

Quando as pessoas são tratadas dessa maneira, todos vencem. As pessoas sentem que o administrador e a empresa se preocupam com elas. Têm maior respeito e confiança em si mesmas, o eu aumenta radicalmente o seu poder para alcançar o sucesso.

Preservando o respeito próprio e a dignidade das pessoas o administrador passa a contar com lealdade e compromisso, e não cooperação passiva. A lealdade e o compromisso dão ao administrador condições de se concentrar nas atividades que o conduzirão ao sucesso, em vez de se prender a problemas de moral que surgem quando as pessoas não se sentem respeitadas. Pessoas motivadas sempre significam poder para o administrador.

3 PRODUTIVIDADE

3.1 O QUE SIGNIFICA PRODUTIVIDADE

Conforme Minidicionário da Língua Portuguesa (FERREIRA, 1993): Produtividade é a relação entre a quantidade ou valor produzido e a quantidade ou valor dos insumos aplicados à produção, eficiência produtiva; e, de acordo com o CD-ROM UFPR/SENAI, Produtividade Humana é a atitude e o esforço do indivíduo no sentido de criar e empregar todos os meios compatíveis, visando aumentar a capacidade dos elementos necessários à produção de bens e serviços.

Segundo Claus Moller (1996), produtividade significa atingir metas e criar resultados através da otimização do uso dos recursos.

Empresas e organizações precisam ser produtivas para sobreviver. A pessoa tem que ser produtiva individualmente para ter auto-estima, trabalhar bem e permanecer em seu atual emprego ou conseguir um novo.

Para ser produtivo, é essencial criar resultados. Para isto, é necessário:

- a) definir as metas desejadas;
- b) estabelecer as tarefas a serem executadas para que os objetivos sejam atingidos;
- c) determinar quando as tarefas devem ser executadas e por quem;
- d) utilizar recursos, tempo e energia nestas tarefas.

Uma empresa produtiva otimiza o uso de todos os recursos, inclusive os humanos. A produtividade é um pré-requisito da lucratividade.

Alguns métodos bem conhecidos e eficazes para elevá-la são: gerência por objetivos, gerenciamento do tempo, organização pessoal, delegação, gerenciamento de informações, gerência de caixa, gerência de projetos, gerência baseada no tempo e análise de valor.

3.2 PRODUTIVIDADE PESSOAL

Produtividade Pessoal significa que o funcionário tem, individualmente, metas pessoais e as atinge rapidamente e da melhor maneira possível.

A produtividade pessoal é um pré-requisito para a produtividade do departamento e da empresa.

Todos os funcionários assumem responsabilidade pela produtividade do departamento e da empresa. Cada um faz um esforço sincero e dirigido a metas para ser pessoalmente produtivo. Os objetivos individuais estão coordenados com os do departamento e da empresa.

Existe um princípio em especial que deveria ser conhecido e aplicado por todos aqueles que desejam se tornar mais produtivos e eficazes: “o princípio dos resultados”.

3.2.1 O Princípio dos Resultados

Para atingir sua metas pessoais você deve fazer três coisas:

1º) Defina as suas metas pessoais

Você somente poderá atingir as suas metas se elas lhes forem absolutamente claras. Se não for constantemente lembrando delas, não será muito provável que faça algo a seu respeito – “fora de vista, fora da cabeça”.

A maioria das pessoas tem muito mais metas e desejos do que pode satisfazer. É preciso fixar prioridades e decidir: Quais metas vêm primeiro? Quais poderão esperar?

2º) Determine as suas tarefas

Para atingir as suas metas, você precisa determinar quais tarefas executar. Você necessita de uma base de decisão para utilizar o seu tempo, contendo uma lista de tarefas que deve ser:

- a) *completa*: contendo tudo aquilo em que você quer gastar o seu tempo;

- b) *clara*: dando-lhe uma visão geral de seus deveres e tarefas agrupados de forma lógica;
- c) *específica*: contendo informações para esclarecer os objetivos das tarefas, o quê, quem, quando, quanto e como;
- d) *prática*: facilmente acessível e fácil de armazenar, transportar, atualizar e trabalhar.

3º) Gaste seu tempo com estas tarefas

Para atingir as suas metas, é essencial que você gaste o seu tempo naquilo o que conduz a elas. Você precisa traduzir metas e intenções a longo prazo em tarefas “aqui e agora”. É por isso que a decisão “o que fazer agora?” é tão essencial para a sua eficácia pessoal.

Para criar resultados, é necessário formar uma ligação – construir uma ponte – entre as suas metas e o seu uso do tempo. O planejamento do seu tempo deve ser baseado nas metas que deseja atingir, e não nas exigências feitas por outras pessoas sobre você.

Para planejar o tempo de forma eficaz, é fundamental trabalhar com diferentes períodos de planejamento: ano, mês, semana, dia.

Cada período de planejamento é tratado à sua maneira. Quanto mais longo o período, mais você deverá focalizar assuntos globais e quanto mais curto, mais terá que focalizar detalhes. Imediatamente antes de cada período de planejamento, reserve tempo para se perguntar o que deseja extrair do próximo período. Faça a si mesmo as seguintes perguntas:

- a) Quais são minhas metas?
- b) Quais as minhas tarefas mais importantes para atingir as metas?
- c) Quanto tempo já está tomado?
- d) Quanto tempo está disponível?
- e) Como deverei gastar o tempo disponível?

Em cada período de período de planejamento, você separou o tempo tomado daquele disponível. É a utilização do seu tempo disponível que determina se você atinge ou não suas metas. Portanto, em seu planejamento corrente você precisa manter uma visão global de seu tempo disponível.

3.2.2 Como tornar-se mais Produtivo?

Segundo Richard Ott (1995), os outros não tornam você mais produtivo. Os outros, inclusive seus supervisores e a cúpula da sua empresa podem criar um ambiente enriquecedor capaz de nutrir a produtividade pessoal, mas não podem fazer nada mais, além disso. Até os melhores treinadores só podem, no máximo, instruir e inspirar. Depende de cada jogador distinguir-se, com produtividade de geração própria.

Você, só você, pode tornar-se mais produtivo. O cérebro é a máquina que dirige a produtividade. Seu modo de utilizá-lo, seu modo de pensar e agir são a chave do aumento de sua produtividade pessoal. Não é necessário um espírito superior nem talento ilimitado. Até as pessoas de inteligência e capacidade limitadas pode aumentar sua própria produtividade pela simples utilização um pouco diferente de seus cérebros.

3.2.3 As Cinco Barreiras da Produtividade

A *primeira barreira* que impede a sua produtividade chama-se preocupação. Quando você se preocupa, usa muita energia cerebral que poderia ser melhor empregada para finalidades produtivas. A preocupação desvia energia cerebral do pensamento produtivo e não contribui absolutamente em nada para o seu bem-estar. A preocupação de fato nega sua habilidade para resolver os próprios problemas com os quais está se preocupando.

A *segunda barreira* da produtividade é a erosão da energia e do entusiasmo. Por mais que se ame o que se está fazendo, chega à hora em que a energia e o entusiasmo para fazer já se desgastaram tanto que a erosão salta aos olhos. A erosão em si pode ocorrer de forma brusca ou gradual. No último caso, ela geralmente passa despercebida durante a maior parte do declínio. De repente nos damos conta de que quase não sobrou qualquer energia ou entusiasmo.

As emoções negativas são a *terceira barreira* da produtividade. Fúria, ciúme, depressão, decepção, solidão, medo, etc., tudo isso envenena sua produtividade. Tentar ser produtivo sob alguma emoção negativa é como fazer um bolo com ingredientes contaminados. Por mais que você trabalhe, um pouquinho de contaminação põe tudo a perder. Tendemos a experimentar emoções negativas com muito maior frequência e em doses muito mais altas do que deveríamos.

A *quarta barreira* da produtividade é a fuga da ação. Mesmo com as melhores intenções e aspirações, podemos ser bastante improdutos. De alguma forma, simplesmente nunca conseguimos tomar as providências necessárias para manter a produtividade.

A *quinta e última barreira* da produtividade é a doença do quando. Se você é como a maioria das pessoas, está sempre querendo saber “quando”. Quando vai acontecer isto ou aquilo? Quando ele ou ela vai fazer aquilo que eu quero? Quando minhas realizações serão recompensadas? Quando, quando, quando? Por mais lógico que pareça, perguntar-se quando alguma coisa vai acontecer é uma imensa barreira para a produtividade.

3.2.4 As Cinco Molas da Produtividade

Transpor as cinco barreiras desperta sua produtividade inata, aumentando em muito o nível de realizações e recompensas. Mas não é só isso. Quando tiver liberado a produtividade pela conquista das barreiras, você estará pronto para entrar num domínio onde sua produtividade pode atingir patamares que nem acreditaria fossem possíveis.

A *primeira mola* é a paciência e o relaxamento. Pouca gente percebe, ao que parece, que é necessário ter paciência e relaxar na hora do desempenho. Um número menor ainda de pessoas sabe relaxar e ter paciência na hora do desempenho. É por isso que muita gente consegue resultados medíocres, mesmo bufando, “soltando os bichos”. Enquanto isso, as pessoas altamente produtivas sempre parecem estar fazendo um calmo cruzeiro para a vitória.

A *segunda mola* é a atenção altamente concentrada (HCA – Highly Concentrated Attention). A habilidade para concentrar seu foco mental, mesmo por certos intervalos, vai fazer maravilhas pela sua produtividade.

A visão micro/macro é a *terceira mola* da produtividade. Tem a ver com sua maneira de ver as coisas, se você se orienta para os detalhes ou para os conceitos. Muita gente adota uma ou outra, como usar a mão direita ou à esquerda. As pessoas mais produtivas do mundo, no entanto, orientam-se tanto para os detalhes como para os conceitos. Elas tanto conseguem focalizar detalhes com precisão como tomar distancia e avaliar o conjunto. Além disso, elas sabem a hora certa de fazer uma coisa ou outra.

Você já leu a respeito, já experimentou, mas ainda não tem certeza se funciona ou não. Trata-se da visualização, que é a *quarta mola*. Ela é que lhe dá a dica: funciona, apesar do fato de

a maioria das pessoas não conseguir colocá-la para funcionar com proveito. Este processo de imaginar algo como um meio de fazê-lo acontecer mais tarde, na realidade, sempre funciona.

A *quinta e última mola* é o pensamento criativo. Você é uma pessoa bem mais criativa do que supõe. As melhores recompensas da vida estão reservadas para quem executa idéias. Você não só criará idéias e soluções, mas também criará métodos para sua execução.

Para fazer estas técnicas de aumentar a produtividade realmente trabalharem para você, é necessário instalar as mesmas no subconsciente. É ele que ativa as técnicas, fazendo-as entrar em ação.

4 QUALIDADE

4.1 CONCEITOS GERAIS DE QUALIDADE

Diversos especialistas estabeleceram conceitos sobre qualidade, sendo os mais difundidos os seguintes:

Armand Feigenbaum: “qualidade é a composição total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção de um produto ou serviço, através das quais o mesmo produto ou serviço, em uso, atenderá às expectativas do cliente”.

J. M. Juran: “o nível de satisfação alcançado por um determinado produto no atendimento aos objetivos do usuário, durante o seu uso, é chamado de adequação ao uso. Este conceito de adequação ao uso, popularmente conhecido por alguns nomes, tal como qualidade, é um conceito universalmente aplicável a qualquer tipo de bem ou serviço”.

William Edwards Deming: “qualidade é a satisfação do cliente” e “melhoria contínua”.

Philip Crosby: “qualidade é conformidade com os requisitos”.

Para a **American Society for Quality Control – ASQC:** “qualidade é a totalidade de requisitos e características de um produto ou serviço que estabelece a sua capacidade de satisfazer determinadas necessidades”.

Para a **International Organization for Standardization – ISO:** “qualidade é a totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas”.

De forma sucinta, qualidade é o que o cliente quer e como ele julga. É um conceito sistemático de busca da excelência. A qualidade de um mesmo produto/serviço pode ser diferente para diferentes clientes e pode ser diferente para o mesmo cliente em diferentes tempos ou condições.

A qualidade de um produto é influenciada por muitos estágios de atividades interdependentes, tais como: projeto, operações de produção ou serviço e manutenção. A obtenção da qualidade satisfatória do ponto de vista econômico envolve todas as fases dentro do ciclo da qualidade como um todo. As contribuições destas várias fases à qualidade às vezes são

identificadas separadamente, por prioridade, como por exemplo: qualidade da definição das necessidades, qualidade do projeto do produto ou serviço, qualidade da implementação, qualidade quanto à assistência técnica.

4.2 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE

Como qualidade é tão importante para o desempenho de qualquer organização, uma tarefa chave da função de operações deve garantir que ela proporcione bens e serviços de qualidade para seus consumidores internos e externos. Isso não é necessariamente direto. Por exemplo, apesar da “revolução da qualidade”, não há definições claras ou consensuais de o que “qualidade” significa. Na verdade, parece haver aproximadamente tantas definições de “qualidade” quanto há pessoas escrevendo sobre ela.

O professor David Garvin (1984), categorizou muitas das várias definições em “cinco abordagens” de qualidade: a abordagem transcendental, a abordagem baseada em manufatura, a abordagem baseada no usuário, a abordagem baseada no produto, e a abordagem baseada no valor.

4.2.1 Abordagem Transcendental

A abordagem transcendental vê a qualidade como um sinônimo de excelência inata. Um Carro de qualidade é um Rolls Royce. Um relógio de “qualidade” é um Rolex. Usando essa abordagem, a qualidade é definida como absoluta – o melhor possível em termos da especificação do produto ou serviço.

4.2.2 Abordagem Baseada em Manufatura

A abordagem baseada em manufatura preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão livres de erros que correspondem precisamente a suas especificações de projeto.

Um carro mais barato do que um Rolls Royce, ou um relógio Swatch, embora não necessariamente o “melhor” disponível, são definidos como produtos de qualidade desde que tenham sido feitos ou entregues precisamente conforme suas especificações de projeto.

4.2.3 Abordagem Baseada no Usuário

A abordagem baseada no usuário assegura que o produto ou o serviço está adequado a seu propósito. Essa definição demonstra preocupação não só com a conformidade a suas especificações, mas também ao consumidor. Um relógio que é feito precisamente de acordo com suas especificações de projeto e quebra depois de dois dias é claramente “não adequado a seu propósito”.

4.2.4 Abordagem Baseada em Produto

A abordagem baseada em produto vê qualidade como um conjunto mensurável e preciso de características, que são requeridas para satisfazer ao consumidor. Um relógio, por exemplo, pode ser projetado para funcionar sem precisar de assistência técnica por pelo menos cinco anos, mantendo o tempo preciso mais ou menos em cinco segundos.

4.2.5 Abordagem Baseada em Valor

Finalmente, a abordagem baseada em valor leva a definição de manufatura a um estágio além e define qualidade em termos de custo e preço. Essa abordagem defende que qualidade seja percebida em relação a preço. Um consumidor pode muito bem estar querendo aceitar algo de menor especificação de qualidade, se o preço for menor. Um relógio simples e inexpressivo pode ter bom valor, se funciona satisfatoriamente por um período de tempo razoável.

4.3 QUALIDADE PESSOAL

Segundo Claus Moller (1996), qualidade pessoal significa atingir um nível de qualidade com o qual você e as outras pessoas podem se satisfazer.

Numa empresa, todos os funcionários assumem responsabilidade pela qualidade do departamento e da empresa. Cada um faz um esforço sincero e dirigido a metas para atingir qualidade pessoal.

A sobrevivência de uma empresa depende da sua capacidade para atender as exigências de qualidade de pessoas e organizações. O objetivo é produzir serviços e produtos que satisfaçam as exigências e expectativas de clientes e usuários. É difícil imaginar uma empresa ser capaz de continuar correspondendo às exigências de qualidade colocadas sobre os seus produtos e serviços, a menos que estes sejam produzidos por pessoas que demonstrem qualidade pessoal.

É isto que faz da qualidade pessoal o pré-requisito de todos os outros tipos de qualidade.

4.3.1 Padrão de Qualidade Pessoal

A qualidade de pessoal pode ser definida como: Satisfazer as exigências e expectativas, tangíveis e intangíveis, tanto das outras pessoas como as suas próprias.

Pode haver uma grande diferença entre aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e o que ela realmente faz. O seu desempenho pode flutuar amplamente em diferentes situações.

Pessoas diferentes têm desempenhos diferentes quando estão fazendo o melhor que podem.

Portanto, faz sentido trabalhar com dois tipos de padrões de qualidade pessoal:

- O nível ideal de desempenho (nível IP).
- O nível atual de desempenho (nível AP).

4.3.1.1 Nível IP

Seu nível IP pode ser definido como: “O ideal da sua própria qualidade pessoal”. Seu nível IP expressa os seus mais íntimos desejos, expectativas e exigências em relação ao seu nível de desempenho. Ele está intimamente ligado à sua personalidade.

Somente quando você estiver vivendo de acordo com as suas próprias exigências e o seu nível AP estiver próximo do seu nível IP é que estará satisfeito com o seu próprio desempenho. Você sentir-se-á orgulhoso, feliz e a sua consciência estará limpa.

Você atingiu o seu nível IP quando sente que:

- a) fez o melhor que pôde;
- b) está orgulhoso de seu desempenho;
- c) assinala alegremente o seu nome no seu trabalho;

- A Importância do seu nível IP

Suas atitudes diante da vida, inclusive o seu senso ético de certo e errado são formados durante as primeiras fases da sua vida.

Seu nível IP é formado principalmente durante os primeiros anos da sua vida, através do contato com seus pais, irmãos e irmãs, amigos, professores e com os meios de comunicação em massa. Ele determina a maneira pela qual você avalia a qualidade tanto do seu desempenho como do dos outros.

Seu nível IP também tem influencia na fixação de limites da sua própria capacidade; portanto, tem um efeito decisivo sobre o seu desenvolvimento, os seus relacionamentos com os outros e as suas oportunidades no futuro.

4.3.1.2 Nível AP

Seu nível AP pode ser definido com: “O nível de qualidade do seu desempenho atual numa dada situação”.

Seu nível AP não é estático, Ele muda constantemente. E pode mudar de forma dramática de um momento para outro, de uma situação para outra.

Você está sempre sujeito a influências mutáveis, que podem elevar ou abaixar o seu nível AP.

Seu nível AP é influenciado pelos seguintes fatores:

- a) reconhecimento/ recompensas;
- b) conhecimento das metas;
- c) sucesso/fracasso;
- d) ambiente físico;
- e) ambiente psicológico;

- f) experiência e aptidões;
- g) a natureza da tarefa;
- h) quantidade de tempo disponível;
- i) o nível de AP dos outros;
- j) seu próprio nível IP.

Você deve saber quais fatores elevam ou abaixam o seu nível AP. Você deve saber quais situações, pessoas e outros fatores o encorajam e inspiram, fazem com que se empenhe e ajudem-no a fazer o melhor que pode.

Você deve saber também quais situações, pessoas e outros fatores deixam-no tão inibido e frustrado que a sua energia e o seu nível de desempenho caem, impedindo-o de fazer o melhor que pode.

Certifique-se de que as pessoas com as quais você passa o seu tempo estejam cientes dos fatores que elevam/abaixam o seu nível AP. Certifique-se ainda de que sabe quais fatores influenciam o seu nível AP.

Vocês precisam chegar a um acordo sobre o que podem fazer em conjunto para elevar o nível AP um do outro e da equipe.

4.3.1.3 Desenvolvimento da Qualidade Pessoal

Uma pessoa pode trabalhar em seu desenvolvimento aplicando os princípios gerais de desenvolvimento da qualidade, quais sejam:

- a) Definir o nível IP.
- b) Medir o nível AP.
- c) Eliminar a diferença entre os níveis IP e AP.

A diferença entre eles representa o potencial da pessoa para desenvolver a sua qualidade pessoal. Qual é a diferença entre aquilo que você é capaz de fazer e o que faz atualmente? Hoje, qual é a distância entre os seus níveis IP e AP? Existem áreas nas quais a distância entre ambos é incomumente grande ou pequena? Faça um plano para desenvolver a sua qualidade pessoal.

Um das muitas possibilidades que você tem, para reduzir a diferença entre os seus níveis IP e AP, é prever e evitar erros.

Empresas, departamentos e pessoas têm muito a ganhar com a redução ou eliminação de erros.

Você deve trabalhar constantemente para evitar erros:

- a) porque a sua capacidade para evitá-los afeta grandemente a maneira pela qual você e os outros julgam a sua qualidade;
- b) porque os seus erros podem resultar em custos pesados e ser uma fonte de desapontamento, frustração e outros efeitos secundários desagradáveis tanto para você como para os outros.

Quanto mais cedo descobrir os seus erros, mais fácil será corrigi-los e limitar os danos. Aqui estão alguns bons conselhos a respeito de como você poderá reduzir ou eliminar os erros que comete.

Prever erros e impedi-los:

- a) pense antes de agir;
- b) procure imaginar todas as confusões que podem surgir no processo de execução do seu trabalho atual;
- c) procure localizar as possíveis razões para erros;
- d) procure remover as causas subjacentes de defeitos e erros, e não apenas os sintomas. Não basta cortar as folhas das ervas daninhas em seu jardim. Para se livrar realmente delas, precisa arrancá-las desde as raízes;
- e) tome providências para reduzir a possibilidade de erros, ou impedir que ocorram;
- f) esforce-se pela simplicidade: soluções simples, linhas diretas de comunicação, procedimentos diretos.

Verifique o seu próprio trabalho:

- a) verifique sempre a qualidade do seu trabalho antes de entregá-lo;
- b) certifique-se de que as pessoas confiam na qualidade do seu trabalho;

- c) habitue-se a usar listas de verificação;
- d) verifique também como o destinatário do seu trabalho percebe a qualidade;
- e) considere importante todos os erros, mesmo que pequenos, e imprecisões.

Corrija os seus erros e aprenda com eles:

- a) fique satisfeito quando descobrir que cometeu um erro, ou quando outros o apontam para você. Somente depois de os seus erros se tornarem visíveis é que você poderá fazer algo a respeito deles;
- b) não tente racionalizar os erros que você sabe perfeitamente que cometeu. Admita-os;
- c) não se sinta ferido nem reaja negativamente quando for corrigido ou criticado por seus erros. Procure encarar a correção como um desafio que irá ajudá-lo a melhorar ou evitar a repetição dos mesmos;
- d) aceite críticas legítimas. Ignore as injustificadas;
- e) encare os erros como inevitáveis e fazendo parte do seu desenvolvimento;
- f) aprenda com o seus erros;
- g) corrija-os;
- h) não cometa duas vezes o mesmo erro;
- i) evite erros grosseiros.

4.4 PROCESSO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Edson P. Paladini (2000), o conceito tradicional de Gestão da Qualidade sempre envolve duas áreas básicas de atuação – uma no âmbito global e outra no âmbito operacional.

No âmbito global, cabe, à Gestão da Qualidade colaborar decisivamente no esforço da alta administração da empresa em definir as políticas da qualidade da organização; no âmbito operacional, cabe à Gestão da Qualidade desenvolver, implantar e avaliar programas da qualidade. A Gestão da Qualidade pode ser conceituada, portanto, de forma muito sintética, como o processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade.

É bem evidente a dependência da ação da Gestão da Qualidade à questão das políticas da qualidade. Há, mesmo, um conceito de Gestão da Qualidade como, essencialmente, a

viabilização, em termos operacionais, das diretrizes gerais da qualidade da empresa – diretrizes estas que são decorrentes da própria política da qualidade. Esse posicionamento leva a concluir que não é possível estruturar o processo de Gestão da Qualidade sem que seja definida, conhecida e bem entendida a política que a organização adotará em relação à qualidade.

O nível em que se define a política da qualidade é sempre o da alta administração, já que essa política reflete objetivos e normas de funcionamento de toda a organização. Ela definirá as formas de atuação no mercado, o nível de tecnologia no processo produtivo, o grau de qualificação da mão-de-obra, e assim por diante. Isso envolve decisões cujo porte não permite que sejam tomadas em áreas operacionais.

Constitui ação básica da política da qualidade definir cada um dos elementos a seguir listados:

- a) estratégias de atuação da empresa no mercado;
- b) recursos, ou formas de operação, da empresa;
- c) nível de prioridade para investimentos e valor associado a cada um deles;
- d) suporte tecnológico a ser transferido ao processo produtivo, em termos de gestão, habilitação do pessoal, equipamentos, materiais, operações, informações ou ambientes de trabalho;
- e) formas e níveis de intensidade de envolvimento da mão-de-obra, além de métodos de alocação, formação ou qualificação do pessoal.

A política da qualidade envolve decisões fundamentais para o funcionamento da empresa.

Em geral, essas decisões referem-se:

- a) à utilização da qualidade como estratégia de administração, e não como um conjunto de técnicas específicas de avaliação de produtos e processos;
- b) à prioridade à qualidade nas decisões da empresa, independentemente do momento;
- c) a um conjunto de normas, métodos e procedimentos devidamente formalizados, cujo acesso deve ser garantido a todos (para tanto, é indispensável que a política seja clara, objetiva e bem compreendida);
- d) à prioridade aos recursos, às situações e aos pontos mais críticos da empresa em relação à produção da qualidade (por isso, dá-se tanta ênfase aos recursos humanos da

- empresa, aos processos de avaliação do desempenho do processo produtivo e à entrada de materiais nas fábricas);
- e) à definição de uma noção abrangente de perda, incluindo os desperdícios e a inadequação do produto ao uso (é com base nessa noção que a política da qualidade define os métodos de otimização do processo produtivo);
 - f) a introdução da qualidade como hábito, um procedimento usual e rotineiro e, ao mesmo tempo. Algo que seja prioritário em qualquer situação.

Em termos operacionais, os resultados das políticas da qualidade envolvem a atuação da Gestão da Qualidade no que se refere, por exemplo:

- a) às relações com fornecedores (por exemplo: substitui-se a seleção por preços e passa-se à seleção por critérios técnicos);
- b) às relações com o mercado (em termos, por exemplo, de clientes e concorrentes);
- c) aos métodos de acompanhamento do desempenho do processo (por exemplo, pelos procedimentos de avaliação da qualidade com base no posicionamento dos clientes sobre serviços e produtos da empresa);e
- d) aos métodos de otimização dos recursos da empresa (por exemplo, a política de formação e qualificação dos recursos humanos da empresa ou os métodos de seleção, aquisição e manutenção de equipamentos).

A maioria dos textos que descrevem o modelo clássico de Gestão da Qualidade considera que sua atuação envolve, fundamentalmente, o desenvolvimento, implantação e a avaliação de um programa da qualidade na empresa. O programa alcança todas as áreas da organização, em seus diversos ambientes – processo produtivo, relações com mercado e atividades de suporte.

Pode-se considerar que os objetivos de um programa da qualidade envolvem a eliminação de perdas, considerada em seu sentido mais amplo, ou seja, o conceito atual. Esses objetivos, portanto, vão além de procedimentos para eliminar defeitos ou evitar sua ocorrência, mas incluem também os que visam adequar permanentemente o produto ao uso.

A ação da Gestão da Qualidade apresenta três áreas básicas, com atividades específicas em cada uma delas:

A. Gestão técnica da qualidade

Ações usuais:

- a) estruturar um setor que atue com órgão de suporte técnico à produção e à avaliação da qualidade;
- b) definir um modelo básico para a avaliação da qualidade, que envolve todo o processo produtivo, bem como suas partes, considerados os níveis individuais de desempenho;
- c) estruturar um modelo de análise dos custos da qualidade e seus benefícios (economia da qualidade);
- d) desenvolver o planejamento das atividades específicas da qualidade;
- e) definir responsabilidades pela qualidade em todos os níveis e garantir a divulgação destas atribuições.

B. Gestão integrada de recursos

Ações usuais:

- a) estruturar o sistema de informações para a qualidade, que integra todos os setores da organização, com informações específicas para ela, que envolvam tanto resultados parciais do processo produtivo como o posicionamento dos clientes acerca dos produtos e serviços da empresa;
- b) definir um modelo de avaliação global da qualidade, envolve os objetivos gerais da organização e a contribuição de cada setor, ou área do processo produtivo, para seu efetivo alcance;
- c) definir modelos de seleção e alocação de equipamentos e materiais, em função de especificações técnicas fornecidas pelos setores de engenharia ou processo, de forma a priorizar a qualidade como elemento básico de escolha;
- d) estruturar programas de envolvimento dos recursos humanos no esforço pela qualidade, acompanhar seu desenvolvimento e implantação, e avaliar o desempenho da mão-de-obra no processo;
- e) definir objetivos e metas da qualidade, tanto globais (organização inteira) como setoriais;

- f) determinar formas efetivas para acompanhar o desenvolvimento das atividades destinadas a atingir os objetivos fixados, avaliando-se o nível de alcance destes objetivos e as ações necessárias para tanto.

C. Gestão interativa com o mercado

Ações usuais:

- a) acompanhar nos níveis de aceitação do produto no mercado e o grau de satisfação dos clientes e repassar essas informações a cada área da organização;
- b) monitorar o mercado para definir tendências de consumo;
- c) viabilizar meios para quantificar os níveis de satisfação do mercado com produtos e serviços da empresa;
- d) acompanhar a ação dos concorrentes no mercado, para definir um modelo de benchmarking.

É possível que, das atividades descritas, a mais complexa seja a de coordenar os esforços de todos para a obtenção da qualidade, já que o sucesso dessa atividade depende do quanto às pessoas se disponham para tanto. De fato, os recursos humanos podem ser vistos como uma área específica da ação da Gestão da Qualidade, com características específicas, em geral de difícil estruturação, mas absolutamente fundamentais para o sucesso do programa da qualidade.

5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Para avaliar a atual situação motivacional da empresa os dados foram levantados através de um questionário de múltipla escolha para que o avaliado pudesse expressar sua opinião. Foram avaliados os 11 funcionários da organização.

Devido à complexidade do tema e a fim de restringir o processo de pesquisa, o questionário foi baseado no referencial teórico apresentado.

5.1 QUESTIONÁRIO MOTIVACIONAL

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO:

Leia atentamente as perguntas que seguem, é importante a sua **resposta sincera**, para tanto o questionário **não pede** a identificação do entrevistado.

Em cada uma das questões que se seguem, assinale apenas umas das opções de resposta.

1) Você vive adequadamente com o salário que ganha?

Decididamente NÃO NÃO ÀS VEZES SIM Decididamente SIM

2) Você sente-se seguro no seu emprego?

Decididamente NÃO NÃO ÀS VEZES SIM Decididamente SIM

3) Você sente que o ambiente de trabalho é de respeito e cordialidade?

Decididamente NÃO NÃO ÀS VEZES SIM Decididamente SIM

4) Você sente-se integrado à empresa?

Decididamente NÃO NÃO ÀS VEZES SIM Decididamente SIM

5) Você sente-se realizado com seu emprego?

Decididamente NÃO NÃO ÀS VEZES SIM Decididamente SIM

- 6) Sua opinião é pedida quando se trata de assunto referente ao seu trabalho?
() Decididamente NÃO () NÃO () ÀS VEZES () SIM () Decididamente SIM
- 7) Existe bom entrosamento com colegas de outros setores?
() Decididamente NÃO () NÃO () ÀS VEZES () SIM () Decididamente SIM
- 8) As pessoas de seu setor ajudam-se mutuamente?
() Decididamente NÃO () NÃO () ÀS VEZES () SIM () Decididamente SIM
- 9) Você sente-se motivado a enfrentar desafios no seu trabalho?
() Decididamente NÃO () NÃO () ÀS VEZES () SIM () Decididamente SIM
- 10) Você se importa em ajudar na maneira de trabalhar de seus colegas?
() Decididamente NÃO () NÃO () ÀS VEZES () SIM () Decididamente SIM
- 11) Você procura fazer amizades com seus colegas de trabalho?
() Decididamente NÃO () NÃO () ÀS VEZES () SIM () Decididamente SIM
- 12) Seu esforço no desempenho de seu trabalho é reconhecido da forma que você esperava?
() Decididamente NÃO () NÃO () ÀS VEZES () SIM () Decididamente SIM
- 13) Você vê seu trabalho como uma fonte de satisfação pessoal?
() Decididamente NÃO () NÃO () ÀS VEZES () SIM () Decididamente SIM
- 14) Você sente-se responsável pelo seu trabalho?
() Decididamente NÃO () NÃO () ÀS VEZES () SIM () Decididamente SIM
- 15) O seu chefe imediato reconhece seu comprometimento com os objetivos da empresa?
() Decididamente NÃO () NÃO () ÀS VEZES () SIM () Decididamente SIM
- 16) Você aceita com facilidade novas responsabilidades no trabalho?

Decididamente NÃO NÃO ÀS VEZES SIM Decididamente SIM

17) Quando ocorre algum problema no seu setor você procura ajudar a encontrar uma solução?

Decididamente NÃO NÃO ÀS VEZES SIM Decididamente SIM

18) Seu trabalho exige raciocínio?

Decididamente NÃO NÃO ÀS VEZES SIM Decididamente SIM

5.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS:

1) Você vive adequadamente com o salário que ganha?

Respostas: 72,73% responderam **NÃO**;

9,09% responderam **Decididamente NÃO**;

9,09% responderam **ÀS VEZES**;

9,09% responderam **SIM**.

Demonstra a insatisfação da grande maioria dos funcionários em relação ao salário que recebem, o que prejudica a motivação.

2) Você sente-se seguro no seu emprego?

Respostas: 54,55% responderam **NÃO**;

18,18% responderam **Decididamente NÃO**;

18,18% responderam **SIM**;

9,09% responderam **ÀS VEZES**.

Respostas desfavoráveis, refletindo que a grande maioria dos funcionários não se sente seguro em seu emprego.

3) Você sente que o ambiente de trabalho é de respeito e cordialidade?

Respostas: 36,36% responderam **SIM**;

36,36% responderam **ÀS VEZES**;

18,18% responderam **NÃO**;

9,09% responderam **Decididamente NÃO**.

O resultado obtido demonstra que há divergência entre as opiniões, havendo uma parcela significativa indecisa ou insatisfeita.

4) Você sente-se integrado à empresa?

Respostas: 45,45% responderam **SIM**;

18,18% responderam **Decididamente SIM**;

18,18% responderam **ÀS VEZES**;

9,09% responderam **NÃO**;

9,09% responderam **Decididamente NÃO**.

Fica evidenciado que a maioria dos funcionários sente-se integrado à empresa, mas indica a existência de parte do pessoal não integrado, merecendo uma análise mais profunda.

5) Você sente-se realizado com seu emprego?

Respostas: 54,55% responderam **ÀS VEZES**;

18,18% responderam **SIM**;

9,09% responderam **Decididamente SIM**;

9,09% responderam **Decididamente NÃO**;

9,09% responderam **NÃO**.

Novamente uma situação que necessita de uma análise mais cuidadosa, pois a maioria está indecisa e também havendo um equilíbrio entre os satisfeitos e insatisfeitos, com ligeira vantagem para os satisfeitos.

6) Sua opinião é pedida quando se trata de assunto referente ao seu trabalho?

Respostas: 36,37% responderam **ÀS VEZES**;

27,27% responderam **SIM**;

27,27% responderam **NÃO**;

9,09% responderam **Decididamente SIM**.

As respostas demonstram indecisão da maioria e equilíbrio entre os que são consultados e os que não são consultados.

7) Existe bom entrosamento com colegas de outros setores?

Respostas: 36,36% responderam **SIM**;

36,36% responderam **ÀS VEZES**;

18,19% responderam **Decididamente SIM**;

9,09% responderam **Decididamente NÃO**.

A maioria das respostas indica que há um razoável entrosamento, porém há uma parcela significativa de indecisos e uma pequena parcela de totalmente desfavorável.

8) As pessoas de seu setor ajudam-se mutuamente?

Respostas: 45,46% responderam **SIM**;

27,27% responderam **ÀS VEZES**;

18,18% responderam **NÃO**;

9,09% responderam **Decididamente SIM**.

O resultado obtido foi de 54,55% favorável, havendo uma razoável parcela indecisa e também uma parcela desfavorável, demonstrando a divergência de opiniões.

9) Você sente-se motivado a enfrentar desafios no seu trabalho?

Respostas: 54,55% responderam **Decididamente SIM**;

27,27% responderam **SIM**;

18,18% responderam **NÃO**.

A grande maioria dos funcionários sente-se motivada a enfrentar desafios, mas há uma parcela desmotivada a enfrentar desafios, o que requer uma análise mais cuidadosa.

10) Você se importa em ajudar na maneira de trabalhar de seus colegas?

Respostas: 45,45% responderam **NÃO**;

18,18% responderam **Decididamente NÃO**;

18,18% responderam **ÀS VEZES**;

18,18% responderam **SIM**.

As respostas indicam que maioria dos funcionários está disposta a colaborar com seus colegas, mas fica evidenciada a existência de indecisos e de pessoas que não estão dispostas a colaborar.

11) Você procura fazer amizades com seus colegas de trabalho?

Respostas: 63,64% responderam **SIM**;

27,27% responderam **Decididamente SIM**;

9,09% responderam **ÀS VEZES**.

Ficou evidenciado que a grande maioria dos funcionários procura fazer amizades com seus colegas, havendo uma pequena parcela de indecisos.

12) Seu esforço no desempenho de seu trabalho é reconhecido da forma que você esperava?

Respostas: 54,55% responderam **NÃO**;
36,36% responderam **ÀS VEZES**;
9,09% responderam **SIM**.

Ficou evidenciado que a expectativa de reconhecimento da maioria dos funcionários não é atendida, indicando a necessidade de uma análise mais profunda.

13) Você vê seu trabalho como uma fonte de satisfação pessoal?

Respostas: 54,55% responderam **SIM**;
18,18% responderam **ÀS VEZES**;
18,18% responderam **NÃO**;
9,09% responderam **Decididamente SIM**.

A maioria das respostas é favorável, porém há uma parcela descontente com seu trabalho.

14) Você sente-se responsável pelo seu trabalho?

Respostas: 54,55% responderam **Decididamente SIM**;
45,45% responderam **SIM**.

Todos as respostas indicam que os funcionários estão cientes de suas responsabilidades.

15) O seu chefe imediato reconhece seu comprometimento com os objetivos da empresa?

Respostas: 54,55% responderam **SIM**;
27,27% responderam **ÀS VEZES**;
18,18% responderam **NÃO**.

A maioria das respostas foi favorável, porém há uma parcela desfavorável, o que pode levar a desmotivação.

16) Você aceita com facilidade novas responsabilidades no trabalho?

Respostas: 54,55% responderam **Decididamente SIM**;
45,45% responderam **SIM**.

As respostas demonstram que todos os funcionários aceitam com facilidade novas responsabilidades.

17) Quando ocorre algum problema no seu setor você procura ajudar a encontrar uma solução?

Respostas: 54,55% responderam **SIM**;

45,45% responderam **Decididamente SIM**.

As respostas acima demonstram que todos os funcionários estão dispostos a colaborar com a empresa utilizando seu conhecimento e criatividade.

18) Seu trabalho exige raciocínio?

Respostas: 90,91% responderam **Decididamente SIM**;

9,09% responderam **SIM**.

Ficou evidenciado que o trabalho desenvolvido exige raciocínio dos funcionários.

6 CONCLUSÃO SOBRE A ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Na análise dos dados levantados, ficou evidenciado que a maioria das respostas foram favoráveis à empresa, porém foi constatado que há divergência de opiniões na grande maioria das questões e uma parcela considerável de respostas desfavoráveis a empresa. Também se verificou que as necessidades e expectativas dos funcionários e da empresa não estão alinhadas.

Como pontos positivos com maior destaques foi constatado que a maioria dos funcionários procura integrar-se à empresa fazendo amizade com seus colegas e participando na resolução de problemas de seu setor, possuem elevado grau de responsabilidade e estão dispostos a aceitar novas responsabilidades.

Como pontos negativos fortemente destacados foram à insatisfação com seus salários, a insegurança em relação ao seu emprego e a expectativa de reconhecimento de seus esforços de forma divergente da que eles esperavam.

A administração da organização deve induzir as pessoas a dirigirem seus esforços para a produtividade e qualidade, avaliar as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas para executarem as atividades dentro da empresa. O primeiro passo para motivar as pessoas está no reconhecimento de que estas agem no seu próprio interesse e de acordo com as suas necessidades. Cabe à administração da organização fazer com que os interesses dos funcionários coincidam com os da empresa, bem como demonstrar o interesse da empresa em colaborar com a satisfação das necessidades dos mesmos.

A chave da solução dos problemas motivacionais nas organizações de um modo geral está no diagnóstico e no planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades dos trabalhadores, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidades de ordem física e na busca contínua da manutenção do nível motivacional. Pois as necessidades já satisfeitas não servem mais como motivadoras.

7 PROPOSTA

Um conceito muito aceito, diz que as motivações são energias internas. A energia gera nas pessoas a capacidade de produzir ações; o fato de ser interna mostra que as motivações são uma característica da pessoa, que vem de dentro dela – que não depende de outras pessoas. As motivações não são transferíveis.

Há várias abordagens para gerar condições favoráveis às motivações. Essas abordagens parecem sempre apontar para um mesmo fim: gerar um ambiente que crie condições favoráveis a que as pessoas se motivem.

A maneira como um subordinado é tratado influencia, de certa forma, na maneira como essa pessoa se sente em relação a si própria. E a maneira como uma pessoa se sente em relação a si própria sempre se reflete no seu trabalho.

Uma parte do aprendizado da administração é, portanto, conhecer as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas para executarem as atividades dentro da organização. Os administradores que queiram motivar seu pessoal aumentam as possibilidades de o fazerem se compreenderem as necessidades, crenças e expectativas das pessoas com relação ao trabalho.

A implicação para os administradores é que o primeiro passo para motivar as pessoas está no reconhecimento de que estas agem no seu próprio interesse, do modo que for definido por suas necessidades. Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazer suas necessidades.

Uma avaliação só obterá êxito se a alta administração puder visualizar com clareza o ambiente motivacional em que se encontra a organização, qual o clima organizacional predominante e quais serão as estratégias a serem implementadas a fim de alinhar o rumo da empresa para incrementar a produtividade e qualidade.

A organização necessita manter uma monitoração constante para identificar os níveis de motivações dos funcionários e detectar rapidamente sinais de desvios do planejamento realizado.

Para a melhoria do clima motivacional visando o incremento da produtividade e da qualidade sugerimos que:

- a) As políticas da empresa sejam claramente divulgadas.
- b) Maior aproximação entre a alta administração e funcionários.

- c) Incentivar a participação dos funcionários na resolução dos problemas da empresa, com melhor aproveitamento do conhecimento e experiência dos mesmos.
- d) Pesquisa salarial para verificar se os salários estão adequados com o mercado.
- e) Estabelecer uma forma de premiação para incrementar a produtividade e a qualidade.
- f) Criar uma caixa de sugestões e uma forma de destaque para idéias aceitas.
- g) Treinamento em relações humanas para o quadro gerencial.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão vivendo em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, onde as tecnologias utilizadas são semelhantes. O grande diferencial existente é o material humano, e o grande desafio que as organizações enfrentam é manter seus colaboradores motivados para manter-se competitiva e não perder espaços conquistados ou até morrer.

Na prática, as empresas têm verificado que as causas das variações nos sentimentos humanos são numerosas, complexas, contraditórias e não revelam um esquema lógico. Assim eventos que evocam sentimentos agradáveis em um empregado podem ter exatamente o efeito oposto em outro. Métodos que obtêm êxito para estimular o moral em certo lugar e época podem perder sua eficácia em outro lugar e ocasião. Políticas que produzem resultados positivos podem deixar de fazer isso, se são usadas com demagogia, e programas que funcionam bem em algumas empresas nem sempre obtêm êxito em outras. Mesmo os melhores programas de estímulo se tornam freqüentemente ineficazes com o tempo, porque são, no final das contas, nada mais que tentativas para satisfazer o insaciável. Os sentimentos humanos devem ser sempre mimados com programas novos e variados, apenas para manter, sem falar em elevar, qualquer dado nível de bem-estar.

Cada pessoa possui sua experiência de vida, seu conhecimento adquirido, seus valores e suas necessidades e objetivos. Elas buscam não apenas a ascensão hierárquica, mas espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, ver seus esforços reconhecidos, a auto-realização etc. A satisfação de tais aspirações é que impulsionam as motivações na organização tornando-a mais produtiva e melhorando a qualidade.

9 BIBLIOGRAFIA

CD-ROM UFPR/SENAI - Gestão da Qualidade – Gestão de Recursos Humanos para a Qualidade e Produtividade – Projeto Estratégico Regional, versão 2.0.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda - **Minidicionário da Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1993.

GARVIN, D. **What does “Product Quality” really mean?** Sloan Management review, Fall, 1984.

HAMPTON, David R. – **Administração Contemporânea**, 2ª ed., São Paulo, McGraw-Hill, 1983.

MCGREGOR, Douglas – **O Lado Humano da Empresa** – São Paulo : Martins Fontes, 1992.

MOLLER, Claus – **Employeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional** – São Paulo : Pioneira, 1996.

OTT, Richard – **Como Liberar sua Produtividade** – Rio de Janeiro : Infobook, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco – **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática** – São Paulo : Atlas, 2000.

PRAZERES, Paulo Mundin – **Minidicionário de Termos da Qualidade** – São Paulo, Atlas, 1997.

RAMALHO, Newton Corrêa – **O Fator Humano na Empresa: aspectos técnico, psicossociais e gerenciais** - Rio de Janeiro, Livros Técnicos.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert; CORRÊA, Henrique; GIANESI, Irineu. – **Administração da Produção**
– São Paulo: Atlas, 1996.

TRACY, Diane – **10 Passos para o Empowerment: Um Guia para a Gestão de Pessoas** – Rio de Janeiro : Campus, 1994.