

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Fernanda Assumpção Nascimento

**FATORES MOTIVACIONAIS E PARTICIPAÇÃO DOS
TRABALHADORES EM AÇÕES DE MELHORIA DO SISTEMA DA
QUALIDADE: LEVANTAMENTO EM UMA EMPRESA DO
SEGMENTO ODONTOLÓGICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Prof. ^a Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
Orientadora

Araraquara, SP – Brasil
2017

FICHA CATALOGRÁFICA

N195f Nascimento, Fernanda Assumpção
Funções motivacionais e participação dos trabalhadores em ações de melhoria do sistema de qualidade: levantamento em uma empresa do segmento odontológico/Fernanda Assumpção Nascimento. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2017.
97f.

Dissertação (Mestrado)- Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara-UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva

1. Motivação. 2. Melhoria. 3. Participação. 4. Recursos humanos.
5. Sistema da qualidade. I. Título.

CDU 62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

NASCIMENTO, F. A. **Fatores Motivacionais e Participação dos Trabalhadores em Ações de Melhoria do Sistema da Qualidade: Levantamento em uma Empresa do Segmento Odontológico.** 2017. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

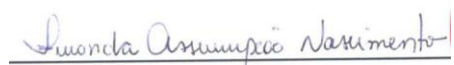
ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Fernanda Assumpção Nascimento

TÍTULO DO TRABALHO: Fatores motivacionais e participação dos trabalhadores em ações de melhoria do sistema da qualidade: levantamento em uma empresa do segmento odontológico.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2017

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Fernanda Assumpção Nascimento

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

E-mail (do autor): fernanda.gq14@gmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

NOME DO AUTOR: **FERNANDA ASSUMPÇÃO NASCIMENTO**

TÍTULO DO TRABALHO:

“FATORES MOTIVACIONAIS E PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES EM AÇÕES DE MELHORIA DO SISTEMA DA QUALIDADE: LEVANTAMENTO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO ODONTOLÓGICO.”

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito

Aprovado () Reprovado

Prof(a). Dr(a). Ethel Cristina Chiari da Silva (orientador(a))
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado

Prof(a). Dr(a). José Luis Garcia Hermosilla
Universidade de Araraquara - UNIARA

Aprovado () Reprovado

Prof(a). Dr(a). Dalila Alves Corrêa
Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 08/02/2018

Prof(a). Dr(a). Ethel Cristina Chiari da Silva (orientador(a))

Dedicatória
À Deus que está acima de todas as coisas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado forças e motivação para chegar até aqui.

Gostaria de agradecer também à minha família, em especial, meus pais, Rosângela e Nilson, meu irmão, Willian e minha cunhada, Juliana por ter me dado total apoio desde o início deste projeto e me incentivarem sempre a buscar novos desafios.

Agradeço ainda ao meu marido, Anderson que sempre esteve ao meu lado me apoiando nesta jornada e por ter compreendido cada ausência minha nesta fase.

Minha gratidão também pela minha orientadora Ethel, que sempre esteve disposta a ajudar no desenvolvimento deste trabalho, ao coordenador do curso Hermosilla e aos demais professores do Mestrado de Engenharia de Produção da UNIARA.

Aos meus amigos da “Mesa 17” que estiveram ao meu lado tanto nas alegrias quanto nos momentos mais difíceis.

O meu muito obrigada também àqueles que trabalham comigo, que em algum momento contribuíram, me deram forças e entenderam o significado da realização deste trabalho.

À todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização deste sonho.

“Uma mente que se abre a uma nova ideia, nunca retornará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein

RESUMO

Uma das grandes preocupações das organizações é a de conseguir selecionar e manter no seu quadro funcional, indivíduos competentes, motivados, dedicados, e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização. A preocupação é ainda maior quando o produto oferecido pela empresa tem ligação direta com a saúde e exige que esses profissionais cumpram normas e regulamentos, além de entregarem um produto com qualidade. Assim, em busca de melhorar seu desempenho e terem retorno positivo as empresas visualizam cada vez mais a importância das pessoas nas atividades e buscam estratégias orientadas para o entendimento de seus recursos humanos, levando em consideração a motivação e a participação destes. Contudo, a motivação para o trabalho depende de uma série de fatores e alguns fatores não são totalmente explorados, pois existem aspectos intrínsecos e extrínsecos relacionados a isso. As pessoas procuram não apenas recompensas financeiras, mas espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Dessa forma, compreender o que realmente leva os indivíduos a se sentirem motivados é uma preocupação constante. Assim, este estudo foi desenvolvido com o objetivo de averiguar a motivação dos trabalhadores e sua correlação com a participação destes nas ações de melhoria do sistema de gestão da qualidade em uma empresa do segmento odontológico, por meio de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados (*Survey*). A investigação de caráter quantitativo será realizada com todos os funcionários que atualmente trabalham na fábrica e utilizará o instrumento *Work Preference Inventory* (WPI), de Amabile et al. (1994) para a mensuração das bases intrínseca e extrínseca da motivação e análise documental para mensuração da participação dos trabalhadores nas ações de melhoria, investigando as correlações comportamentais sob um enfoque estatístico, apoiado pelo *software* Minitab versão 2016, utilizando modelos de ANOVA e análises gráficas *Box-plots*, como ferramentas estatísticas. Os estudos indicaram que a motivação intrínseca prevalece na organização e a participação do trabalhador nas ações de melhoria é maior para aqueles motivados intrinsecamente. Possibilitou demonstrar ainda que questões relacionadas à remuneração, recompensas, incentivos, reconhecimento, e sobre o ambiente de trabalho no qual os funcionários estão inseridos representam importante força propulsora da motivação, uma vez que os indivíduos conduzirão seus esforços visando aos comportamentos e ações que possibilitarão resultados valiosos tanto para si próprio, quanto para a empresa. Todavia, não se pode deixar de considerar a complexidade intrínseca da realidade organizacional com a

interação de múltiplos fatores, já que existem aspectos emocionais e sociais relacionados a isso.

Palavras-chave: Motivação. Melhoria. Participação. Recursos humanos. Sistema da qualidade.

ABSTRACT

One of the major concerns of organizations is to be able to select and maintain in their staff, competent, motivated, dedicated employees, and especially involved with the problems of the organization. The concern is even greater when the product offered by the company has direct connection with health and requires that these professionals comply with norms and regulations, as well as deliver a product with quality. Thus, in order to improve their performance and to have a positive return, companies increasingly see the importance of people in the activities and seek strategies oriented towards the understanding of their human resources, taking into account their motivation and participation in the improvement process, especially in healthcare companies, where regulatory requirements are present and the complexity of processes is high. However, motivation for work depends of a number of factors and some factors are not fully explored, because there are intrinsic and extrinsic aspects related to it. People seek not only financial rewards, but space and opportunity to demonstrate skills, participate, grow professionally and see their efforts recognized. In this way, understanding what really drives individuals to feel motivated is a constant concern. This study was developed in order to ascertain the motivation of workers and their correlation with their participation in actions to improve the quality management system in a company of dental segment, by means of literature and survey research. The quantitative nature of investigation will be conducted with all employees currently working at the factory and use the instrument Work Preference Inventory (WPI), by Amabile et al. (1994) for the measurement of intrinsic and extrinsic bases of motivation and document analysis to measure employee participation in improvement actions, investigating the behavioral correlations from a statistical approach, supported by Minitab software version 2016, using ANOVA models and graphical analysis Box-plots, as statistical tools. The studies indicated that intrinsic motivation prevails in the organization and the worker's participation in improvement actions is greater for those who are intrinsically motivated. Possible to demonstrate that issues related to compensation, rewards, benefits, recognition, and the work environment in which employees are inserted are an important driving force of motivation, since individuals will lead its efforts to behaviors and actions that will enable results Valuable both for themselves and for the organization. However, cannot ignore the intrinsic complexity of organizational reality with the interaction of multiple factors, because there are emotional and social aspects related to it.

Key-words: *Motivation. Improvement. Participation. Human resources. Quality system.*

Lista de Figuras

Figura 1 – Aspectos metodológicos.	23
Figura 2 – Esquema básico do processo de motivação.	38
Figura 3 – Condução da pesquisa.	55
Figura 4 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – setor.	66
Figura 5 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – sexo.	68
Figura 6 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – idade.	69
Figura 7 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – estado civil.	70
Figura 8 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – escolaridade.	70
Figura 9 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – tempo na empresa.	72
Figura 10 – Motivação intrínseca e extrínseca por cargo versus participação em ações de melhoria.	73
Figura 11 – Motivação intrínseca e extrínseca por setor versus participação em ações de melhoria.	74
Figura 12 – Motivação intrínseca e extrínseca por sexo versus participação em ações de melhoria.	74
Figura 13 – Motivação intrínseca e extrínseca por idade versus participação em ações de melhoria.	75
Figura 14 – Motivação intrínseca e extrínseca por estado civil versus participação em ações de melhoria.	76
Figura 15 – Motivação intrínseca e extrínseca por escolaridade versus participação em ações de melhoria.	76
Figura 16 – Motivação intrínseca e extrínseca por tempo de empresa versus participação em ações de melhoria.	78

Lista de Quadros

Quadro 1– Definições sobre a qualidade.....	27
Quadro 2 – Resumo das principais teorias motivacionais.....	40
Quadro 3 – Critérios, classificação e descrição de uma pesquisa científica.....	48

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Dados relacionados a motivação intrínseca, extrínseca e níveis de participação.....	60
Tabela 2 – Dados relacionados a variância (valor -p) para os logaritmos da motivação intrínseca e extrínseca	66

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABIMO – Associação Brasileira da Indústria de Artigos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios.

CAGED-MTE – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego.

EUA – Estados Unidos da América.

ISO – *International Organization for Standardization*.

ME – Motivação Extrínseca.

MI – Motivação Intrínseca.

RDC – Resolução da Diretoria Colegiada.

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade.

TQM – *Total Quality Management*.

WPI – *Work Preference Inventory*.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização e problemática.....	15
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivo específico	19
1.3 Justificativas	20
1.4 Caracterização do estudo	22
1.4.1 Dados	22
1.4.2 Aspectos metodológicos	22
1.5 Estrutura do trabalho	25
2. REVISÃO DA LITERATURA	26
2.1 Evolução da qualidade e melhoria.....	26
2.2 Participação e envolvimento do trabalhador para cultura e melhoria da qualidade	30
2.3 Motivação no trabalho	38
3. METODOLOGIA	48
4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1 Caracterização da empresa	56
4.2 Análise de Perfil dos trabalhadores	59
4.3 Análise de Variância ANOVA	63
4.4 Análise correlação motivação e participação dos trabalhadores	72
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	80
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	94
ANEXO A- LAYOUT DO PROCESSO PRODUTIVO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problemática

O mundo corporativo está em constante transformação, principalmente no que diz respeito aos aspectos tecnológicos, econômicos e culturais. Dessa forma a concorrência entre as organizações é cada vez maior, o que aumenta a necessidade de procura por novas formas de gestão, que conduzam à melhoria dos seus processos internos, do relacionamento com os *stakeholders* e da manutenção eficiente de seus Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) (GUERRA et al., 2009).

Relacionado a isso, observa-se que as empresas têm investido cada vez mais em diferenciais competitivos que contribuam eficazmente para alavancar seus processos com criatividade, qualidade e baixo custo. Assim, em busca de melhorar seu desempenho e terem retorno positivo no funcionamento dos processos, as empresas visualizam cada vez mais a importância das pessoas nas atividades e buscam investir em ações que promovam melhorias quanto a qualificação profissional, o clima organizacional e bem estar pessoal (MEDEIROS, 2008).

Dentre os diversos processos que apoiam essas estratégias, destacam-se os processos relacionados à gestão de pessoas, que permitem a sinergia entre as equipes, a criação de uma cultura voltada para a qualidade e o envolvimento da força de trabalho na melhoria contínua dos processos, já que o alcance do sucesso está condicionado ao total envolvimento de todos os níveis hierárquicos que compõem a organização, principalmente no que diz respeito a participação efetiva pela alta gerência ou direção (AZAMBUJA, 1996; CAMPOS, 1999; BHUIYAN; BAGHEL; WILSON, 2006; GUERRA et al., 2009). No entanto, as tradicionais estruturas burocráticas administradas pela alta gerência e controladas por meio de rotinas pré-estabelecidas não são capazes de assegurar a eficácia dos programas de qualidade (SORDAN, 2007).

Nesse sentido, o sucesso dos programas de qualidade não depende exclusivamente de procedimentos, técnicas ou filosofias de gestão, visto que estes representam apenas meios para se atingir um determinado fim. Para que a organização alcance um desempenho de qualidade é necessário estimular a aprendizagem e a cooperação entre os indivíduos, trabalhar no desenvolvimento dos recursos humanos, bem como manter pessoas que aprendam com seus próprios erros e que melhorem a forma com que o trabalho rotineiro é executado (SLACK, 2002; GONZALEZ; MARTINS, 2015).

Alguns autores mencionam ainda que uma das chaves para alcançar o êxito e sustentabilidade dos sistemas de melhoria é alcançar um alto nível de adesão e participação de todos os funcionários a fim de empreender esforços para esse fim. Ainda argumentam que para alcançar bons resultados é necessário que a empresa seja capaz de ser ágil para adaptar-se às mudanças do mercado e atender aos requisitos do cliente, bem como obter o comprometimento de todos os trabalhadores (JACA et al., 2012; PRAJOGO; SOHAL, 2004; RAPP; EKLUND, 2007; DAILY; HUANG, 2001).

Nesse sentido, a melhoria pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização. Seus pequenos passos, alta frequência e pequenos ciclos de mudanças vistos separadamente não têm impactos significativos, mas juntos podem trazer uma contribuição significativa para o desempenho da empresa (BESSANT et al., 1994; BERGER, 1997).

Para Irani, Beskese e Love (2004) existem algumas características fundamentais para a prática da melhoria contínua – habilidades e comportamento de cada funcionário e estrutura e cultura interna da empresa são fatores preponderantes.

Taskov e Mitreva (2015) asseguram que a gestão da qualidade é baseada em um trabalho de equipe, e com habilidades adequadas e conhecimento é que as pessoas se tornam criativas e contribuem para o aumento da qualidade, bem como para os resultados da organização. Aprender por si só fortalece o espírito de equipe, pois o conhecimento leva à compreensão, confiança e cultura comportamental no trabalho.

Corroborando com a citação anterior, Paladini (2006) comprova a importância e o desafio relacionados às atividades de gestão de pessoas de uma organização ao afirmar que as pessoas desempenham um papel bastante específico no esforço pela qualidade nas empresas, sendo responsáveis pelas mudanças efetivas do contexto organizacional em termos de qualidade. Porém, devido aos requisitos de maiores investimentos em seu processo de integração e à dificuldade de entendimento e de avaliação, estes são também classificados como os mais complexos recursos da organização, pois existem fatores intrínsecos relacionados a isso.

Para alguns autores, os programas de qualidade funcionam a partir do comprometimento das pessoas, ou seja, da motivação que deve estimular os processos. Comprometer-se com a qualidade nos processos produtivos depende do grau de motivação das pessoas de maneira intrínseca, ou seja, de dentro para fora (BERGAMINI, 2013; HERZBERG, 1997).

Para Robbins (2005) a motivação é proveniente de fatores externos ou extrínseca, sendo o resultado da interação do indivíduo com a situação e o ambiente no qual está inserido, como por exemplo recompensas oferecidas pela própria organização.

Tratando-se ainda da motivação intrínseca e extrínseca, alguns autores mencionam que existem diferentes tipos de motivação com base nas diferentes razões ou objetivos que dão origem a uma ação. A motivação intrínseca, refere-se a fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável, enquanto a motivação extrínseca refere-se a fazer algo porque conduz a um resultado favorável (RYAN; DECI, 2000).

Gomes e Pontes (2014) indicam que os principais fatores que dificultam a motivação estão ligados ao não incentivo e priorização das lideranças, porém existem algumas estratégias por parte da empresa para promover tais iniciativas como a capacitação e a sensibilização envolvendo o prazer e o entretenimento das pessoas.

De acordo com Carpinetti (2010, p. 44):

A motivação para o trabalho, para a melhoria e mudança, depende de uma série de fatores. As pessoas procuram não apenas remuneração adequada, mas espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho.

Ao encontro dessa afirmação, Schein (1982), menciona que a motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços das organizações. Nesse sentido são as pessoas que promovem as transformações necessárias, estabelecem os limites e as potencialidades das empresas e tomam as decisões que conduzem a organização rumo ao sucesso.

Entretanto, motivar um trabalhador a cumprir sua tarefa com satisfação não é algo simples que uma organização possa fazer sem medo de errar. A motivação organizacional está longe de ser um simples elemento teórico, sendo uma ferramenta importante no dia a dia das organizações. O que deve ser entendido é o que realmente leva uma pessoa a ser motivada a trabalhar e, mais do que isso, o que leva o trabalhador a se envolver efetivamente nas atividades diárias (BERNARDES; BARCELLOS; CAMARGO, 2010).

Além disso, não existe uma teoria única que seja capaz de explicar o que motiva as pessoas a fazerem mais e melhor dentro das organizações, pois existem vários fatores relacionados a isso (PINTO, 2001; HERZBERG, 1997).

Segundo Guerra et al. (2009), há muitos desafios a serem enfrentados para a busca da melhoria nas empresas, principalmente no que se refere ao fator humano, dada sua

complexidade, e o sucesso de um sistema de gestão da qualidade estar relacionado ao total envolvimento das pessoas que compõem a organização.

Corroborando com a menção anterior, Jurburg et al. (2016) acrescentam que os sistemas de melhoria são muito complexos e torna-se impossível alcançar objetivos de qualidade e produtividade utilizando apenas técnicas e ferramentas.

Para melhor trabalhar esses desafios, as empresas brasileiras estão buscando constantemente estratégias que promovam o alcance de seus objetivos, mantendo seus colaboradores qualificados e acima de tudo conscientes e empenhados, a fim de que possam contribuir com o incremento dos sistemas da qualidade (GOMES; PONTES, 2014).

Segundo Medeiros e Enders (1998), uma das grandes preocupações das organizações, tanto no meio acadêmico como no empresarial, é a de conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização.

A preocupação é ainda maior quando o produto oferecido pela empresa tem ligação direta com a saúde do consumidor final. Nessa área o papel dos trabalhadores tem sido marcado pela racionalidade no desempenho de suas ações, exigindo que esses profissionais cumpram normas e regulamentos, além de estarem comprometidos com o seu trabalho e com a organização (RODRÍGUEZ; TREVIZAN; SHINYASHIKI, 2008).

Neste sentido, pode-se dizer que as pessoas são fundamentais para o desempenho do sistema da qualidade, fatores como: desmotivação, falta de qualificação e capacitação, não divulgação dos objetivos da qualidade e estratégias da organização pela alta direção geram falhas no processo, acentuando não conformidades internas e conseqüentemente insatisfação por parte dos clientes (AZAMBUJA, 1996; RUAS; ANTUNES, 1997).

Sendo assim, como a ênfase passa a ser nas pessoas surge uma nova preocupação e, nesse cenário, as questões que norteiam essa pesquisa são: quais os fatores que promovem a motivação dos trabalhadores e qual sua relação com o nível de participação destes nas ações de melhoria do SGQ?

Neste contexto, este trabalho procura responder a essas questões por meio de uma revisão bibliográfica e uma pesquisa de levantamento realizada com quarenta e nove (49) trabalhadores de uma empresa fabricante de implantes, componentes e instrumentos odontológicos localizada no interior do estado de São Paulo.

O uso de implantes dentários vem se tornando cada vez mais comum na vida das pessoas. No Brasil, cerca de cerca de 800 mil implantes e 2,4 milhões de componentes de próteses dentárias são colocados por ano no país, segundo levantamento da Associação

Brasileira da Indústria de Artigos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (Abimo). Ainda de acordo com a associação, 90% deste mercado é atendido pela indústria nacional, que vem crescendo, investindo em tecnologia e já exporta para diversos países.

Além disso, segundo fontes do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego (CAGED-MTE), o número de trabalhadores em empresas fabricantes de instrumentos e materiais para uso médico e odontológico e de artigos ópticos, foi significativo, representando 57.164 empregados em 2015 (ABIMO, 2015).

Nesse sentido, por se tratar de uma indústria de dispositivos odontológicos, fabricante de implantes, componentes e instrumentais, e proporcionar a reabilitação da saúde humana, a empresa objeto da pesquisa, deve cumprir compulsoriamente com requisitos regulatórios aplicáveis que assegurem que sua política e seus objetivos estejam baseados no comprometimento com a qualidade, que seus produtos sejam seguros e eficazes, que sua estrutura organizacional seja adequada e seu pessoal qualificado (RDC N°16).

Segundo Soares et al. (2011) a busca pela excelência dos processos, para melhoria da qualidade é fator essencial para a indústria da área da saúde. Entretanto, os profissionais responsáveis pela Gestão da Qualidade desse segmento enfrentam ainda dificuldades para promover o total envolvimento dos demais colaboradores no que tange ao cumprimento das políticas regulamentares estabelecidas e a efetiva participação dos trabalhadores na busca por melhores resultados. Isso se deve principalmente ao fato da equipe não entender o valor do negócio e não terem consciência dos impactos que as falhas podem causar no processo e conseqüentemente no produto final. É preciso que estejam conscientes e motivados em suas atividades de forma que possam contribuir eficazmente para o SGQ da empresa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é averiguar a motivação dos trabalhadores e sua correlação com a participação destes nas ações de melhoria do sistema de gestão da qualidade em uma empresa do segmento odontológico.

1.2.2 Objetivo específico

Os objetivos específicos são:

- Identificar os aspectos motivacionais dos trabalhadores;
- Mensurar a participação dos funcionários nas ações de melhoria do SGQ.

1.3 Justificativas

A presente dissertação se justifica uma vez que poderá contribuir para o aprimoramento do sistema de gestão da qualidade e gerenciamento dos recursos humanos, a partir da motivação e envolvimento dos trabalhadores da empresa objeto de estudo, empresas do segmento médico-odontológico e demais áreas, incentivados pela participação da equipe, levando-se em consideração que as organizações dependem cada vez mais do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação da sua força de trabalho. Segundo Medeiros (2008) são as pessoas que promovem as transformações necessárias, estabelecem os limites e as potencialidades das empresas e tomam as decisões que conduzem a organização rumo ao sucesso.

Segundo Jurburg et al. (2015), as empresas atualmente estão em constante busca para alcançar maior eficiência e eficácia e atingir níveis satisfatórios de qualidade. Para isso, busca desenvolver estratégias globais orientadas para a melhoria dos processos da organização, o que tem exigido maior comprometimento e engajamento dos trabalhadores de forma sustentável.

Além disso, o funcionamento satisfatório de uma empresa do segmento da saúde depende não só de métodos e técnicas, mas principalmente de entender o fator humano, pois trata-se de proporcionar a reabilitação da saúde aos pacientes, tornando necessárias práticas estruturadas de gestão da qualidade, comprometimento e qualificação dos funcionários. (LANZA, 2012; MARTINS, 2013; BERNARDES; BARCELLOS; CAMARGO, 2010).

Investimento em tecnologia, equipamentos e processos são importantes, mas, infelizmente, eles não garantem o desenvolvimento do trabalho, a criatividade das pessoas e a melhoria contínua do sistema da qualidade, sendo assim a estratégia de desenvolvimento deve estar embasada no conhecimento e capacitação dos colaboradores a fim de contribuir para a melhoria dos processos e satisfazer os envolvidos. (ABRANTES, 1997; SIMAS JUNIOR, 2009).

Corroborando com a afirmação anterior, Oliveira (2002) cita que qualidade resulta de um comportamento positivo dos empregados e a melhor ferramenta para alcançar a excelência da qualidade é a mente humana que interpreta, realiza, propõe melhorias e mudanças.

Outro ponto que justifica o desenvolvimento deste trabalho é a relevância do assunto para nortear as ações nas organizações em promover a participação das pessoas em todos os aspectos relacionados à melhoria dos processos, obtendo a sinergia entre equipes, formando equipes competentes com alto nível de desempenho e comprometimento para alcançar os mais elevados níveis de qualidade. Carpinetti (2010) menciona que a motivação para o

trabalho, para a melhoria e mudança, depende de uma série de fatores e alguns fatores não são totalmente explorados.

Segundo Santos (2006) as mudanças ocorridas no mercado contribuem para uma nova visão do trabalhador, ou seja, a vantagem competitiva depende, em grande parte, de seus recursos humanos. Isso porque, um quadro de funcionários motivados com o trabalho e comprometidos com a organização, alavanca os negócios e diminui o custo de contratação gerado pela alta rotatividade.

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização (MAXIMIANO, 2006, p. 274).

Assim, as razões para o empregado permanecer na empresa, aumentar seu desempenho organizacional e conseqüentemente alavancar os processos relacionados à qualidade como um todo, inspiraram pesquisadores a analisar os aspectos do comportamento humano nas organizações. Desta forma, a motivação e o comprometimento se transformaram no eixo básico de investigação do comportamento humano e passaram a ser destaque nos estudos da área (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001).

Segundo Fernandes e Tófani (2008), manter funcionários motivados, tentar que objetivos individuais sejam satisfeitos juntamente com os da organização, aumentar a produtividade, manter uma equipe participativa, entre outros, tem sido uma busca constante pelos responsáveis em comportamento, pois tornou-se peça fundamental para as organizações. Dessa forma, é necessário que os estudos sobre essa área sejam intensificados, uma vez que ainda existem inúmeros pontos a serem desvendados e analisados. “Não basta saber que existe, é preciso entender o assunto” (FEDVYCZYK; SOUZA, 2013, p. 1).

É ainda um tema pertinente, pois trata-se de um tema pouco explorado no Brasil, no âmbito das instituições de saúde, o qual merece notoriedade e abertura a novos métodos de investigação (ANACLETO; JOAQUIM; PALADINI, 2010).

Deste modo, a contribuição do trabalho torna-se importante na medida em que procura averiguar, em uma empresa do setor odontológico, a motivação dos trabalhadores e sua correlação com a participação destes nas ações de melhoria do sistema de gestão da qualidade, a fim de melhor compreendê-los, estimular seu compromisso com a qualidade e conduzi-los de modo a alcançar melhores resultados para a organização.

1.4 Caracterização do estudo

1.4.1 Dados

O presente trabalho foi realizado em uma empresa de pequeno porte, fabricante de produtos para saúde como implantes, componentes e instrumentais de uso odontológico, sediada no interior do estado de São Paulo, com coleta de dados feita através de registros de ações de melhoria do sistema de gestão da qualidade, abrangendo dados como: funcionário, cargo, tipo de ação, descrição da ação, ganho/ retorno, setor e nível de participação, coletados durante o ano de 2016.

Aplicou-se também um questionário aos quarenta e nove (49) trabalhadores da empresa para verificar a motivação dos mesmos, com base no instrumento *Work Preference Inventory*, de Amabile et al. (1994), sendo entregues em mãos pela própria pesquisadora e devolvidos preenchidos em sua totalidade. Estes dados serviram para identificar as dimensões (intrínsecas e extrínsecas) da motivação dos trabalhadores.

A esse questionário foi acrescentado um grupo adicional de questões sobre dados demográficos e situação profissional, que serão essenciais para a caracterização dos trabalhadores e para alguns dos esclarecimentos dos resultados obtidos.

1.4.2 Aspectos metodológicos

A importância metodológica de um trabalho pode ser explicada pela necessidade de embasamento científico adequado, melhor estrutura de abordagem a ser utilizada, e também para um melhor planejamento e condução da pesquisa. Como resultado, a pesquisa contribui para a busca de novas teorias, ou seja, a geração de conhecimento (CAUCHICK MIGUEL, 2007).

Para operacionalizar esta investigação, optou-se pelo estudo de levantamento de dados ou *Survey*, que é uma modalidade de pesquisa social. Segundo Babbie (1999), a pesquisa *Survey* focaliza o levantamento de determinada realidade humana que se almeja coletar dados. Nesta pesquisa, portanto, este método foi utilizado com a intenção de averiguar a motivação dos trabalhadores de uma empresa, fazendo uma correlação com a participação destes em ações de melhoria, podendo assim, a partir da quantificação e análise dos dados, obter alguns resultados para interpretação dos mesmos.

Segundo Creswell (2007), uma técnica quantitativa é aquela em que o investigador usa alegações para desenvolvimento de conhecimento, tais como: hipóteses, raciocínio de causa e efeito, uso de mensuração e observação, bem como emprega estratégias de investigação,

como levantamentos e coleta de dados, utilizando instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos. Nesse caso o instrumento utilizados para coleta de dados foi o questionário WPI de Amabile et al. (1994) para averiguar a motivação dos trabalhadores nas bases intrínseca e extrínseca e análise documental para identificar os níveis de participação dos trabalhadores.

Deste modo, do ponto de vista dos objetivos, a presente pesquisa é do tipo descritiva exploratória e de natureza quantitativa, pois além de expor as características dos trabalhadores da empresa, serão utilizadas técnicas estatísticas para o tratamento dos dados, procurando fazer correlações e quantificar os conhecimentos gerados pelo pesquisador (MARTINS, 2012).

Segundo Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa descritiva abrange os estudos quantitativo-descritivos que possuem, como principal função, a exata descrição de características quantitativas de uma determinada população, organização ou grupo. Enquanto que a exploratória visa conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torna-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.

No presente estudo, a pesquisadora buscou subsídios, para averiguar a motivação dos trabalhadores e sua correlação com a participação destes nas ações de melhoria, investigando as correlações sociodemográficos, sob um enfoque estatístico, apoiado pelo *software* Minitab versão 2016, utilizando modelos de ANOVA e análises gráficas *Box-plots*, como ferramentas estatísticas.

Diante do exposto acima e para melhor elucidação da metodologia utilizada na condução deste trabalho, a figura 1 demonstra resumidamente os aspectos metodológicos utilizados, do ponto de vista de sua finalidade, dos objetivos, da forma de abordagem do problema, quanto a estratégia de abordagem, fonte de dados, instrumentos utilizados e temporalidade.

Figura 1 – Aspectos metodológicos.

Do ponto de vista de sua finalidade	•Aplicada
Do ponto de vista dos objetivos	•Exploratória/ Descritiva
Da forma abordagem do problema	•Quantitativa
Quanto a estratégia de abordagem	•Levantamento de dados (<i>Survey</i>)
Fonte de Dados	•Pesquisa de campo
Instrumento utilizado para coleta de dados	•Questionário/ Documentos
Temporalidade	•Transversal

Fonte: O próprio autor.

Devido ao fato da pesquisa ser realizada em uma empresa fabricante e comercializadora de dispositivos odontológicos, esta deve atender compulsoriamente aos requisitos aplicáveis pelas Boas Práticas de Fabricação de Produtos Médicos, conforme estabelecido na resolução RDC N° 16. Dessa forma seu Sistema de Gestão da Qualidade deve cumprir com as exigências contidas neste documento, abrangendo as áreas de projeto, compras, fabricação, embalagem, rotulagem, armazenamento, distribuição, instalação e assistência técnica, bem como assegurar que os produtos sejam eficazes e seguros.

Considerando o nível de abrangência do SGQ e o objetivo do trabalho buscar averiguar a motivação dos trabalhadores e sua correlação com a participação destes nas ações de melhoria do SGQ, a investigação da pesquisa foi realizada com todos os funcionários da planta industrial, incluindo diretor, gerentes, supervisores e demais níveis, totalizando quarenta e nove (49) funcionários que atualmente trabalham na fábrica localizada no interior do estado de São Paulo.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada em três fases, sendo:

- 1ª fase: levantamento dos **dados sociodemográficos** dos funcionários para avaliar seu perfil, pois segundo Sugo, Oliveira e Marinho (2005) alguns atributos como sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de experiência na empresa, entre outras variáveis, influenciam no grau de comprometimento dentro da organização.
- 2ª fase: aplicação de um **questionário** para mensurar a **motivação** dos trabalhadores em duas bases: intrínseca (MI) e extrínseca (ME). Para isto foi utilizado o instrumento *WPI (Work Preference Inventory)*, dos autores Amabile et al. (1994),

composto por 30 questões, sendo 15 questões relacionadas a fatores intrínsecos e 15 relacionadas a fatores extrínsecos. Os trabalhadores respondem a este questionário de acordo com uma escala de concordância do tipo *Likert* de 4 pontos. (1- nunca se aplica a mim, 2- quase nunca se aplica a mim, 3- aplica-se quase sempre a mim, 4- aplica-se sempre a mim).

- 3ª fase: **análise documental**, utilizando-se de registros de ações de melhoria do SGQ (planilhas em Excel). Para a mensuração desta fase foi avaliada cada ação pelos responsáveis diretos nos eventos de melhoria (SGQ e gerência de cada setor), identificando a contribuição efetiva de cada trabalhador nesses eventos. Para esta fase foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, desenvolvida pela própria pesquisadora, sendo: (1= não participou – não teve nenhuma contribuição, 2= participou pouco – teve pouca contribuição ou agiu indiretamente, 3= participou razoável – contribuiu em algum momento direta ou indiretamente, 4= participou bastante – contribuiu em grande parte da ação ou agiu diretamente, 5= participou integralmente – contribuiu em sua totalidade).

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado da seguinte forma:

Na primeira seção é apresentada a introdução, abrangendo a contextualização e a problemática da pesquisa, objetivo geral e específico, justificativa, aspectos metodológicos, bem como a estrutura do trabalho.

A segunda seção apresenta a revisão da literatura, que está subdividida em três seções, com a abordagem teórico-conceitual sobre evolução da qualidade e melhoria (2.1), participação e envolvimento do trabalhador para cultura e melhoria da qualidade (2.2) e motivação no trabalho (2.3).

Na terceira seção a metodologia é apresentada de modo a nortear como foi realizada a pesquisa e o levantamento dos dados em questão.

A coleta e análise dos dados são apresentadas na seção 4, com a tabulação dos dados e demonstração dos resultados.

Na seção 5, as conclusões do trabalho e considerações finais são apresentadas, bem como sugestões para futuras pesquisas.

Por último, as referências, apresentando as obras citadas no presente trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção serão apresentados conceitos e teorias relevantes para entendimento do estudo, abordando brevemente a evolução da qualidade e melhoria dos sistemas de gestão da qualidade, a importância da participação e envolvimento do trabalhador, bem como os conceitos e teorias sobre motivação no trabalho.

2.1 Evolução da qualidade e melhoria

O conceito de qualidade é bastante abrangente no que se refere ao entendimento da palavra e abre espaço a inúmeras interpretações. Diversas abordagens e diferentes definições foram desenvolvidas e apresentadas ao longo do tempo por vários autores. Os estudos e teorias desenvolvidos em cada uma dessas fases contribuíram fortemente para o processo de construção do conceito de qualidade e acabaram se tornando parte fundamental para levar a Gestão da Qualidade a ser considerada como uma perspectiva estratégica que, segundo Carvalho e Paladini (2012), não é vista de forma independente, mas inserida em um contexto em que se consideram os aspectos essenciais de sobrevivência da organização.

Nesse sentido, Paladini (2006) menciona que a interpretação errônea da qualidade pode ocasionar ações cujas consequências podem ser graves para a empresa, gerando reflexos críticos no seu processo de gestão.

Associado a isso, diversos teóricos tiveram papel relevante na construção dos conceitos relacionados a área, auxiliando no desenvolvimento de diversas técnicas, metodologias e ferramentas de qualidade. As pesquisas desenvolvidas por alguns estudiosos trouxeram contribuições que se tornaram fatores determinantes de sucesso para as organizações, o que acabou trazendo o reconhecimento dos mesmos, sendo denominados de Mestres da Qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Para Garvin (2002) o conceito de qualidade é milenar, contudo, só recentemente a definição de qualidade surgiu como função de direção formal. Esse conceito foi evoluindo pouco a pouco de acordo com acontecimentos marcantes na história durante as últimas décadas.

O quadro 1 sumariza alguns conceitos de qualidade, bem como a ênfase dada pelos principais autores da área.

Quadro 1– Definições sobre a qualidade.

Autor	Definição	Ênfase
Deming, 1982	defendia que a gestão da qualidade deveria utilizar uma abordagem na qual os métodos estatísticos seriam utilizados como ferramentas que possibilitariam a identificação e controle contínuos das variabilidades dos processos	Conformidade do produto com suas especificações técnicas
Juran, 1990	Adequação ao uso	Gestão da qualidade divide-se em três pontos essenciais: planejamento, controle e melhoria; Satisfação das necessidades dos clientes
Feingenbaum, 1961	A qualidade é determinada pelo consumidor, o que necessita o comprometimento da alta direção, a implantação de trabalho em grupo e o aumento do poder de decisão do trabalhador através da redução dos níveis hierárquicos	Satisfação do cliente e melhoria da comunicação entre os departamentos da empresa
Crosby, 1979	Conformidade com as exigências (requisitos e especificações)	Produção sem defeitos, Todos devem estar comprometidos em atender aos requisitos na primeira vez.

Fonte: baseado em GARVIN (2002).

A partir dos conceitos e definições dos principais autores, a evolução da qualidade foi dividida em quatro diferentes fases, chamadas “eras da qualidade”, que foram divididas como:

1. inspeção;
2. controle estatístico da qualidade;
3. garantia da qualidade;
4. gestão estratégica da qualidade (GARVIN, 1988).

Segundo Teboul (1991), na década de 1920, a inspeção da qualidade, conhecida também como a fase do controle do produto, assumiu oficialmente o papel de função independente dentro da empresa, tendo como enfoque a verificação da uniformidade do produto e segregação das unidades não conformes, mas não da geração da qualidade. Segundo Garvin (2002) as atividades de inspeção foram relacionadas formalmente em 1922 com a publicação da obra *The Control of Quality in Manufacturing*, de G.S. Radfor, sendo que pela primeira vez a qualidade passa a ser vista como responsabilidade gerencial.

Nos anos seguintes, o papel da qualidade foi redefinido devido ao constante aumento das quantidades e da complexidade dos produtos que elevaram os custos de inspeção para obtenção de níveis expressivos de qualidade, reduzindo significativamente gastos com retrabalho e perdas de material. Nesse sentido, a identificação da aleatoriedade nos processos de produção foi de grande importância para a evolução, pois a partir disto foi possível atribuir

relações probabilísticas e estatísticas aos processos com a finalidade de controlá-los, chegando-se assim a era do controle estatístico da qualidade (GARVIN, 2002).

A partir dessa fase, se torna cada vez mais evidente a busca de uniformidade de produção através da utilização de técnicas estatísticas e antecipação da ocorrência de produtos defeituosos, dando origem a era da garantia da qualidade com a descoberta de novas teorias e abordagens como: a dos custos da qualidade (Juran), a engenharia de confiabilidade (Juran); a do zero defeito (Crosby) e a do controle total da qualidade (Feigenbaum). Estas abordagens mostraram que os custos totais da qualidade poderiam ser menores se houvesse aumento dos custos preventivos para as atividades de projeto de produto e processo, escolha de fornecedores, treinamento e motivação dos funcionários (RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008).

Segundo Feigenbaum (1994), a era da garantia da qualidade tem como preocupação básica a coordenação entre as partes envolvidas no processo de produção, tendo como visão a resolução proativa dos problemas relacionados a qualidade, ênfase a toda cadeia de produção desde o projeto até o cliente final e atuação preventiva, de modo que a qualidade fosse vista como um trabalho de todos. Além disso, Mello et al. (2009) corrobora com essa afirmação no sentido de haver um planejamento da qualidade a fim de impedir a ocorrência de falhas e garantir padronização e conformidade do produto final.

Assim, o ponto chave identificado era produzir sem defeitos, mas tanto o controle da qualidade quanto a garantia da qualidade eram limitados, dificultando o que realmente poderia ser um defeito. Dessa forma, a gestão estratégica da qualidade começa a enxergar a partir do ponto de vista do cliente, e como atender às suas necessidades (GARVIN, 2002).

Tendo em vista os grandes resultados desta nova posição, a qualidade agora passa a ter uma visão estratégica dentro das organizações, sendo incluída de forma evidente no processo de planejamento estratégico. Essa era foi denominada de gestão estratégica da qualidade por Garvin (2002).

Nesse momento, as organizações passam a buscar sistemas produtivos totalmente integrados com o objetivo comum de desenvolver produtos que apresentem altos níveis de qualidade, bem como reaparecem conceitos similares ao período artesanal como a customização de produtos, porém em larga escala (RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2008).

Segundo Bueno (2003) a moderna Gestão da Qualidade caracteriza-se também pela utilização da qualidade pelas organizações como diferencial competitivo, sendo uma estratégia que deve estar alinhada às estratégias de negócio da empresa. Dessa forma, a

manutenção de um nível de qualidade excelente acaba influenciando de maneira direta a evolução das organizações.

Os modelos e processos continuam em constante evolução, nesse sentido todas as dimensões que afetam a satisfação das necessidades dos consumidores e a sobrevivência das organizações é denominada de Qualidade Total, a qual possibilita o contínuo aprimoramento das empresas, a fim de alcançarem maiores níveis de competitividade de mercado (CAMPOS, 2004).

De acordo com Slack et al. (1996) e Maximiano (2000), a ideia de Qualidade Total – *Total Quality Management (TQM)* – foi introduzida em 1957 por Armand Feigenbaum. O *TQM* é um sistema para integrar esforços de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade dos vários grupos envolvidos nas atividades de trabalho de uma organização. O *TQM* também pode ser considerado uma filosofia (como forma de pensar e trabalhar) que permite levar os processos produtivos e de prestação de serviços a uma mitigação dos custos e ao pleno atendimento da satisfação do consumidor. Essa filosofia, busca ainda direcionar o foco da qualidade de uma atividade operacional, transformando-a em responsabilidade de toda organização.

Marshall Junior (2004) enfatiza que o *TQM* baseia-se na busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento. A aplicação dessas ferramentas e técnicas resulta em melhoria contínua dos processos organizacionais e produtos e serviços de alta qualidade. Para Slack et al. (1996), um dos aspectos mais importantes para a adoção de *TQM* é o conceito de cliente interno, ou seja, o reconhecimento de que todos os envolvidos no processo são consumidores de bens ou serviços dentro da organização. Nesse sentido, o envolvimento e a satisfação das necessidades dos próprios clientes internos contribuem para a satisfação do cliente final na entrega do produto ou serviço.

Corroborando com a menção anterior, Ballesterro-Alvarez (2001) observa que a chave da implementação bem-sucedida do *TQM* é a participação direta do trabalhador na melhoria contínua. Essa filosofia está dirigida à obtenção da Qualidade Total (qualidade, custo, entrega, moral e segurança) com a participação de todas as pessoas da empresa, desde a alta gerência até o chão-de-fábrica.

Ainda, segundo Lawler, Mohrman e Ledford (1992), o compromisso do trabalhador desempenha papel especial na melhoria da qualidade, sendo que:

A qualidade total exige que as pessoas façam mudanças reais na maneira como o trabalho é feito e se baseiam na compreensão aprofundada do sistema atual.

Somente os funcionários envolvidos no sistema dia a dia possuem tal entendimento, razão pela qual muitos gerentes veem os funcionários envolvidos como parte integrante da qualidade total. Como um estudo concluiu, “Comprometimento dos funcionários... Pode ser visto como criando o contexto organizacional necessário para apoiar os processos de melhoria da qualidade” (LAWLER; MOHRMAN; LEDFORD, 1992, p. 105).

Além da filosofia da Gestão pela Qualidade Total, segundo Juran (1990), para se ter uma empresa orientada para a qualidade é necessário que a mesma passe pelas fases que operacionalizam a produção, que vai desde o planejamento, passando pelo controle até alcançar a melhoria da qualidade.

Para este mesmo autor o melhoramento da qualidade significa estabelecer de forma organizada as mudanças que beneficiam e promovem o crescimento da organização (JURAN, 1990).

Ao encontro desse conceito, alguns autores mencionam ainda que a melhoria caracteriza-se por ações incrementais de pequenas etapas, e exige uma intensa participação e envolvimento dos funcionários a fim de se obter um bom desempenho (LAM; O'DONNELL; ROBERTSON, 2015; WU; CHEN, 2006).

Vale destacar que a evolução da qualidade aconteceu de modo que os conceitos, métodos e técnicas de cada fase acabaram sendo incorporadas aos métodos emergentes com o intuito de melhorar continuamente a gestão das organizações. Nesse contexto, as organizações que buscam a gestão da qualidade como estratégia para a efetividade dos negócios ou para a melhoria contínua de suas operações, precisam projetar sistemas de trabalho capazes de sustentar as estratégias estabelecidas, desenvolver as competências necessárias e manter um ambiente de trabalho salutar (SORDAN, 2007).

2.2 Participação e envolvimento do trabalhador para cultura e melhoria da qualidade

Atualmente, é necessário que os colaboradores tenham conhecimento das estratégias utilizadas de modo que saibam seu papel e que fazem parte da cultura de qualidade na empresa. Um melhor entendimento por parte dos funcionários acerca de como a melhoria contribui para o cumprimento da missão e estratégia da organização aumentam as chances de sucesso (GONZALEZ; MARTINS, 2015).

Nesse sentido vale ressaltar a importância da disseminação das estratégias a todos os empregados, para que se sintam parte integrante e promovam melhorias para a qualidade dos produtos e processos. Segundo Juran (1990) a qualidade é produto da cultura de uma organização e por ela deve ser orientada.

Sordan (2007) acrescenta ainda que existe uma ampla literatura sobre os processos de gestão da qualidade e que as partes interessadas no desempenho organizacional, devem incluir principalmente os funcionários, que conhecem os objetivos da organização e têm participação direta nos resultados da empresa.

Porém segundo Oliveira (2002), não somente os empregados devem conhecer a cultura da organização, mas anunciar principalmente à seus clientes, pois são eles que estão inseridos no contexto da gestão pela qualidade da organização e determinam a competitividade no mercado. “Numa cultura organizacional voltada para a administração da qualidade, toda empresa deve estar consciente que seus produtos e serviços devem satisfazer a seus clientes” (OLIVEIRA, 2002, p. 21).

No entanto, para alcançar essa qualidade, é necessário funcionários qualificados e capacitados para realizar suas funções de maneira eficaz, comunicação eficiente, bem como o apoio da área de gestão de pessoas, a fim de promover a satisfação dos mesmos e de motivá-los a se comprometerem cada vez mais com a organização em busca da satisfação do cliente final (BOYS; WILCOK, 2014).

Corroborando com a menção acima, alguns autores afirmam que existe realmente uma relação positiva entre as práticas de gestão de pessoas e desempenho da empresa como um todo, sendo que os resultados estão integralmente relacionados ao planejamento estratégico da organização e engajamento das pessoas. Além disso práticas que melhoram o clima organizacional, planos de carreira e remuneração justa são outros fatores influenciadores (GUTHRIE, 2001; COMBS et al., 2006; BIRDI et al., 2008).

Dessa forma, a empresa deve agir em prol de seus colaboradores e buscar promover ações que solidifiquem essa cultura interna pela qualidade, já que são as pessoas que promovem as transformações necessárias, estabelecem os limites e potencialidades e tomam as decisões que conduzem a organização rumo ao sucesso (DWYER, 2002; LEE; RHO; LEE, 2003; DUCK, 2005; SORDAN, 2007; SIMAS JUNIOR, 2009).

Nesse sentido, Carpinetti, Santos e Gonçalves (1998), em um estudo exploratório constataram que vários aspectos relacionados à gestão de pessoas têm claras implicações sobre o sucesso da cultura de qualidade e que essa gestão deve incluir atividades como: treinamento e educação em métodos de solução de problemas; programas de comunicação; monitoramento da cultura de mudança e clima organizacional; apoio na consolidação de times e transparência administrativa.

Marras (2011) complementa ainda que para alcançar níveis de sucesso nestas atividades o gestor de pessoas deve conhecer o perfil de cada colaborador, tais como

capacidade, limitações, percepção das necessidades e conduzir os indivíduos ao alcance de objetivos comuns, buscando motivá-los para alcançar maior desempenho, tornando-se assim um diferencial competitivo.

Dessa forma, para mobilizar plenamente os funcionários em suas atividades, as organizações estão revendo seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais, visualizando as pessoas como elemento básico do sucesso empresarial. Os conhecimentos e habilidades pessoais passaram então a ser um fator importante no contexto organizacional, revelando que as pessoas deixaram de ser simples recursos e passaram a ser um fator primordial para as empresas (BASTOS; BRITO, 2001).

Segundo Santos et al. (2016), as organizações estão atentas a fatores que contribuem para melhorar a produtividade, de forma que passem a valorizar cada vez mais os trabalhadores: incluindo-os em tomadas de decisão e investindo em programas de qualificação.

Entretanto, para que isso faça sentido, é imprescindível entender vários aspectos do capital humano, bem como sua participação e engajamento para alcance dos objetivos internos e conseqüentemente a satisfação do cliente final, sendo que o sucesso dos processos depende em grande parte do modo como as organizações lidam com o envolvimento de seus trabalhadores (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Corroborando com a menção acima, Jurburg et al. (2015) mencionam que para alcançar níveis desejados e sustentáveis de rentabilidade, qualidade e produtividade devem contar com pessoas comprometidas, proativas e participativas e faz-se necessário um entendimento do comportamento dos indivíduos para o alcance dos objetivos, porém isso exige um certo esforço, já que as pessoas tem seus próprios desejos, seu próprio modo de pensar e seus próprios costumes.

O segredo está em permitir que o trabalhador, no desenvolvimento de suas atividades, encontrem bem estar e satisfação física, psíquica e/ou emocional que contribua para seu desenvolvimento pessoal (crescimento mental, social e familiar) e adquira assim um alto nível de comprometimento para com a organização (JURBURG et al., 2015).

Ainda este mesmo autor, em sua obra mais recente, identifica outros fatores que estimulam os funcionários a se envolverem em atividades de melhoria contínua: qualificação, apoio organizacional, boa relação entre supervisor-subordinado, percepção quanto a utilidade e facilidade nas rotinas diárias e comprometimento da alta-gerência ampliam as chances de alcançar sucesso nestes programas (JURBURG et al., 2016).

Para Deming (1982), é necessário permitir que as pessoas se sintam orgulhosas do trabalho que realizam, que vejam o quanto são importantes e que com seu trabalho contribuem significativamente para o crescimento da organização.

Dessa forma, as empresas aprenderam que para satisfazer os clientes, elas devem primeiro satisfazer os empregados, de modo que se os empregados estão satisfeitos com suas condições de trabalho, estes produzem mais e melhor, e conseqüentemente atendem as necessidades dos clientes com mais qualidade. Dessa forma a empresa acaba fidelizando o cliente e proporcionando negócios mais estáveis e duradouros, levando a um novo ciclo de aumento da satisfação do cliente e consolidação de mercado (EVANS, 2008).

Um caminho para que essa satisfação ocorra, é envolvendo o funcionário com seu trabalho, de forma que ele se sinta parte integrante e participe ativamente dos processos da organização (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002).

Assim, o foco que antes estava voltado para a aplicação de técnicas e ferramentas, agora dá mais atenção para o entendimento do fator humano, em como construir uma cultura organizacional que promova o envolvimento dos funcionários e atenda as especificidades dos processos para qualidade (JURBURG et al., 2016).

Corroborando com esse pensamento, Carvalho (2011, p. 2) reitera:

O fator humano é a base de sustentação da empresa para a implantação e a continuidade da gestão da qualidade. No mundo competitivo de hoje, não há espaço para aqueles que não se prepararam para atingir a eficácia com elevados níveis de qualidade. A globalização se colocou de forma implacável no mercado, passando a determinar o comportamento humano e a fazer parte do cenário mundial, desenvolvendo altos níveis de competitividade e obrigando as economias a reverem suas estratégias operacionais.

Para a efetiva participação das pessoas nos sistemas de gestão da qualidade são necessárias mudanças de atitude e comportamento, que somente se consolidam à medida que sejam acompanhadas por mudanças na perspectiva da interação com o meio em que vivem, visando estabelecer uma nova postura que leve a um maior comprometimento. Isso normalmente requer também mudanças estruturais e fatores relacionados com a organização, com o processo produtivo e com o relacionamento entre as pessoas, dando maior liberdade para os indivíduos opinarem e participarem de forma evolutiva do processo decisório, principalmente naqueles conteúdos que afetam diretamente a rotina de suas atividades (STORCH, 1985; GONZALEZ; MARTINS, 2015).

Entretanto é um desafio para as instituições e por conseguinte para os gestores, analisar quais os motivos que condicionam o desempenho de suas equipes, com intuito de

progredir e alcançar resultados favoráveis, bem como a participarem efetivamente na organização. Isto é, compreender o que realmente leva os indivíduos a se sentirem motivados, a ponto de contribuírem com a organização, refletindo resultados positivos em suas atividades (CUNHA et al., 2006).

De acordo com Oliveira (1997) participação está ligada a um sentimento de pertencer, ser um membro ou de compor uma instituição, grupo ou comunidade.

Segundo Storch (1985), até a década de 60 do século XX, poucos estudos foram publicados no meio acadêmico, relacionados à participação dos empregados nas organizações.

Para Mendonça (1987), o termo participação possui diversos significados, e não um único conceito que sintetize toda a diversidade de abordagens e concepções com que a expressão é tratada na área organizacional, devido à variedade de definições existentes, diferentes enfoques e aos variados objetivos que lhes são atribuídos. Assim, participação está relacionada à habilidade de influenciar ou exercer controle sobre uma ação ou decisão organizacional.

Para Bordenave (1995) participação significa fazer parte, tomar parte ou ter parte, considerando que a origem da palavra participação provém da palavra parte. Afirma ainda que o “tomar parte” representa um nível mais intenso de participação, podendo existir diferenças entre as pessoas que “tomam parte”, de forma que sejam criados laços de lealdade e responsabilidade em alguns indivíduos, enquanto em outros esses comportamentos podem não aparecer, apesar de agirem ativamente no grupo.

Ainda para este mesmo autor, a participação vai muito além de seu aspecto utilitário para obter melhores resultados para um determinado grupo ou organização, ou seja, além de ser considerada como uma ferramenta de solução de problemas, a participação é o caminho para o ser humano demonstrar suas intenções, interagir com os demais, se desenvolver, criar e ainda se auto valorizar.

Por meio dessa concepção, Bordenave (1995) defende que a participação possui duas bases: a base afetiva, que está ligada ao prazer que o indivíduo sente em estar interagindo com outras pessoas e a base instrumental, quando o indivíduo interage com outros porque sabe que o resultado será mais eficaz.

Essas dimensões, afetiva e instrumental da participação, também aparecem em Mendonça (1987), que apresenta a sua descrição de participação em duas formas: conceito central e tecnologia social ou ferramenta gerencial. A primeira está ligada ao sentimento do indivíduo em fazer parte, em pertencer e participar da organização, ou seja, demonstra o quanto ele está engajado com a empresa. A segunda base, apresenta a participação como

estratégia social, vista nas organizações como um fator importante para obter melhor desempenho organizacional, ou seja, está centrada principalmente em técnicas de grupo para atingir melhores resultados.

Para Pateman (1992), a participação pode ser classificada de três formas: a pseudoparticipação, quando a participação não ocorre de fato pelo trabalhador, ou seja, a decisão já foi tomada pelo seu superior, visando somente um aumento da eficiência; a participação parcial, quando a decisão final fica a cargo do superior, mas o trabalhador influencia na tomada de decisão e a participação plena, na qual os indivíduos agem integralmente, tomando suas próprias decisões a respeito das atividades e execução das tarefas.

Para Coutinho (2006) a análise teórica sobre a participação dos trabalhadores é polêmica e os vários pesquisadores que se dedicam ao tema não chegam a um consenso, já que para alguns a participação trata-se apenas de uma técnica que pode auxiliar no alcance do objetivo geral da empresa, enquanto que para outros o processo participativo está atrelado também a aspectos sociais.

Jurburg et al. (2015) ainda acrescentam que o problema com relação a participação dos funcionários aparece repetidas vezes na literatura, mas as razões pelas quais as pessoas decidem ou não participar de iniciativas de melhorias seguem sem clareza.

No entanto, em uma de suas pesquisas este mesmo autor se propôs a desenvolver um Painel Delphi com 21 especialistas do sistema empresarial espanhol para investigar os fatores e elementos chaves que os gestores devem considerar no momento de implantar sistemas de melhorias, com o objetivo de incentivar a participação de todos os trabalhadores nestas atividades. O consenso foi obtido em uma lista de 44 itens agrupados em 10 fatores, que são considerados chave para alcançar a participação e motivação dos trabalhadores, tais como: alinhamento dos objetivos, recompensas, comunicação, suporte organizacional, formação, metodologia, autoconfiança, empoderamento, influência social e satisfação no trabalho.

Em um outro trabalho, conduzido por Jenkins e Delbridge (2013), foram encontrados fatores considerados chaves no engajamento dos trabalhadores em dois estudos de caso, sendo eles: valores organizacionais, características do trabalho, recompensas e reconhecimento, influências sociais, comunicação e integridade organizacional.

Além disso, Heller (1998) acrescenta que as práticas participativas apresentam vantagens como: aumento da satisfação, da produtividade e da lealdade no trabalho, bem como a diminuição da resistência à mudança. Ainda através de pesquisas realizadas esse

mesmo autor concluiu que é possível associar a participação ao aumento da satisfação dos trabalhadores.

Segundo Tang, Chen e Wu (2010) essa satisfação é acentuada, pois os funcionários sentem-se motivados a participarem, de modo que suas ações ultrapassem suas responsabilidades imediatas, fortaleça a conformidade dos processos, e contribuam com os objetivos da organização e com seu próprio trabalho.

Além disso, alguns autores mencionam ainda que atitudes participativas dos trabalhadores correlacionam-se fortemente com lucros mais elevados e sucesso da organização, de forma que:

- Os trabalhadores sentem que têm a oportunidade de fazer melhor a cada dia.
- Eles acreditam que suas opiniões contam.
- Sentem que seus colegas de trabalho estão comprometidos com a qualidade.
- Eles fazem uma conexão direta entre seu trabalho e a missão da empresa (HARTER; SCHMIDT; HAYES, 2002).

Ainda, com a consolidação dos formatos de gerenciamento participativo, alguns conceitos chaves não podem passar despercebidos:

- *Employee ship*: está relacionado ao empenho pessoal realizado para sobrevivência e desenvolvimento da empresa, principalmente no que diz respeito ao cumprimento de metas associadas as relações, a produtividade e qualidade. Esse conceito ainda, retrata o envolvimento de todos, inclusive entre departamentos (MOLLER, 1996);
- *Empowerment*: significa empoderamento, ou seja, parte do pressuposto que as pessoas são dotadas de poder e que esta deve assumir o papel de orientador, facilitador e servidor à operação (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 1996);
- *Employee engagement*: engajamento/ compromisso do funcionário; significa que os trabalhadores têm um forte vínculo emocional com sua organização, estão ativamente envolvidos e comprometidos com seu trabalho, sentem que seus empregos são importantes, sabem que suas opiniões e ideias têm valor e muitas vezes ultrapassam suas responsabilidades imediatas para o bem da organização (LAWLER; MOHRMAN; LEDFORD, 1992);
- *Employee involvement*: significa envolvimento dos funcionários e caracteriza-se por incrementar seus esforços para assegurar maior comprometimento e identificação com a organização. Ainda permite maior reconhecimento da contribuição dos trabalhadores para com a empresa (MARCHINGTON et al., 1992).

Esses conceitos rompem com as técnicas mecanicistas e a produção em massa, como até então era conhecido e abrem espaço para as novas relações sociais do trabalho a partir de atividades em grupo, de modo que atitudes participativas dos trabalhadores no controle da qualidade, responsabilidade pela qualidade de suas atividades, multifuncionalidade e postura de cliente interno frente aos processos produtivos sejam colocadas em prática, a fim de contribuir para a melhoria dos processos e excelência da organização (RUAS; ANTUNES, 1997).

Tais questões revelam-se relevantes, já que o envolvimento e a participação do trabalhador parece ser elemento crucial nas arquiteturas organizacionais emergentes. Elas são significativas para a prática e o conhecimento técnico e administrativo. O êxito das mudanças pretendidas depende, em grande parte, da forma como as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador mediante estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas equivalentes entre as partes (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Pesquisas relacionadas apoiam as conclusões de que o compromisso e o envolvimento dos trabalhadores estão fortemente correlacionados com os resultados do negócio, da satisfação do cliente, produtividade, lucro, retenção e segurança dos funcionários e que esses resultados se generalizam entre as organizações (EVANS, 2008).

Corroborando com essa afirmação, Meyer e Allen (1997), defendem que as práticas de envolvimento apresentam um forte potencial para influenciar positivamente o comprometimento dos indivíduos. Ainda que os efeitos dessas práticas, usadas individualmente sejam vantajosos; na realidade, elas não operam isoladamente.

As empresas que utilizam programas de melhoria voltados à qualidade desenvolvem complexos sistemas, que muitas vezes são mais voltados à políticas e gestão de recursos humanos que com a própria estratégia corporativa. Dessa forma, entende-se que para que os empregados sejam mais produtivos e comprometidos é preciso existir sistemas organizacionais coerentes e estruturados (ANTUNES; PINHEIRO, 1999).

Portanto, o empenho do trabalhador tem se mostrado importante em uma série de modelos envolvendo variáveis organizacionais. Pesquisas mostram que esta variável de atitude possui correlação com outras esferas do trabalho, tais como: motivação, qualidade de vida, criatividade, desempenho, satisfação no trabalho e rotatividade (BORGES et al., 2004; MAIA, 2003; FONSECA; BASTOS, 2003; SIQUEIRA, 2001).

2.3 Motivação no trabalho

A motivação surge como um fator muito importante nas organizações, pois acredita-se que um indivíduo motivado empenha-se mais na realização de uma determinada atividade do que alguém que não está motivado, tratando-se este de um constructo invisível, mas essencial em tudo o que se faz, abordado por uma variedade de teorias e perspectivas (ROBBINS, 2008; CUSTODIO; RABELO, 2017).

Etimologicamente, a palavra motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover. A origem da palavra apresenta a noção de ação ou dinâmica que é a principal predominância dessa função particular da vida psíquica (BERGAMINI, 1997).

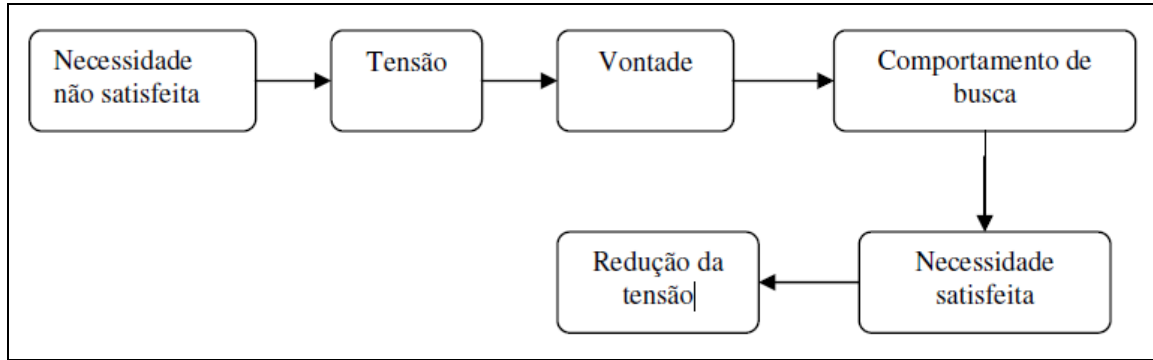
“Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e dá origem a um comportamento específico” (OLIVEIRA, 2002, p. 41). Esse impulso à ação pode ser provocado por fatores externos, ou seja, estímulos do ambiente, como também pode ser gerado intrinsecamente, pela mente de cada um.

O conceito de motivação torna-se bastante subjetivo, uma vez que a sua utilização é generalizada nas Ciências Sociais e Humanas, e discutível segundo uma grande diversidade de perspectivas. Entretanto, pode ser entendido como a união de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (CUNHA et al., 2006).

Nesse sentido estar motivado significa ser movido a fazer algo, ou seja, alguém que é acionado ou energizado para um fim é considerado motivado. Contrariamente, um indivíduo que não sente nenhum impulso ou inspiração para agir caracteriza-se como desmotivado (RYAN; DECI, 2000).

Para Robbins (2008) a motivação é a disposição de um indivíduo para fazer determinada coisa, que simultaneamente seria condicionada pela capacidade que essa ação tem em satisfazer uma necessidade deste indivíduo. Esta necessidade, por sua vez, seria uma deficiência física ou psicológica que torna certa ação atraente. Dessa forma, para que haja uma ação ou reação é preciso que exista um estímulo, que pode ser externo ou interno, dando a ideia de um ciclo motivacional, como pode ser observado na figura 2.

Figura 2 – Esquema básico do processo de motivação.



Fonte: ROBBINS (2008, p. 46).

Por meio da figura pode-se compreender que uma necessidade não satisfeita leva a uma tensão, o que incita a vontade da pessoa. Esta vontade leva a busca de objetivos que, quando atingidos, terão a satisfação da necessidade, reduzindo conseqüentemente a tensão (ROBBINS, 2008). Nesse sentido, a motivação de um trabalhador é momentânea, necessitando de novos desafios.

Segundo Krech, Crutchfield e Ballachey (1962), os atos dos indivíduos são guiados por sua cognição, ou seja, pelo seus pensamentos, crenças e previsões. A motivação é a razão do indivíduo agir de determinada maneira, como se fosse um mecanismo de forças que levam a uma ação. Locke e Latham (2004) complementam ainda que os três aspectos da ação que a motivação pode afetar são: o esforço empregado, a escolha feita e a persistência demonstrada.

Assim, a motivação traduz a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, sendo esse esforço condicionado pela forma como a empresa satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos, isto é, um determinado comportamento interno faz com que certos resultados surjam como atrativos aos sujeitos (BILHIM, 2004; SALEEM; MAHMOOD; MAHMOOD, 2010).

As teorias motivacionais se subdividem em teorias de conteúdo e teorias de processo, se referindo ao “que” motiva o comportamento humano e a “como” o comportamento é motivado, respectivamente (BOWDITCH; BUONO, 2002).

Enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades do indivíduo, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido e mantido. Essas teorias focalizam o pensamento interior ou os processos cognitivos que influenciam as decisões relacionadas ao comportamento no trabalho, ajudando a explicar, por exemplo, o motivo de uma promoção ser tão atraente para uma pessoa e não ter tanto interesse para outra, ou por que um aumento salarial pode constituir um estímulo para um trabalhador e para outro pode não fazer sentido, levando-o a reduzir o esforço empreendido no trabalho que desenvolve (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Segundo Robbins (2005), a maioria das teorias da motivação refletem estas preocupações, razão pela qual se torna pertinente apresentar, de forma resumida, as teorias de motivação consideradas relevantes para este trabalho, com intuito de encontrar explicações plausíveis para o comportamento dos trabalhadores. Dessa forma, são apresentadas as teorias frequentemente abordadas no campo da motivação, num quadro síntese, possibilitando uma comparação dos principais conceitos estabelecidos (Quadro 2).

Quadro 2 – Resumo das principais teorias motivacionais.

Ano	Teoria/ Autor	Descrição
1954	Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	A teoria de Maslow surgiu em decorrência dos estudos iniciados pela Teoria das Relações Humanas e se prestou à orientação dos primeiros gestores de recursos humanos. Provavelmente, por esse motivo se tem dado tanta ênfase à hierarquia das necessidades, que serviria de orientação para se atender à motivação dos trabalhadores. O autor defende que o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades básicas. Estas dependem de dois princípios: (1) uma necessidade que está satisfeita não está mais ativa; quanto maior a satisfação, menor a atividade (a exceção a esta regra é a necessidade de auto realização); (2) As necessidades são ordenadas segundo uma hierarquia, havendo primazia das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas (Maslow, 1970).
1959	Teoria Motivação-Higiene de Herzberg	De acordo com a teoria, as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades: fatores de motivação (responsáveis pela satisfação: realização, reconhecimento, trabalho em si) e fatores higiênicos (minimizam a dor procurando atenuar a insatisfação a curto prazo) (Herzberg, 1965).
1960	Teoria X e Y de McGregor	As teorias X e Y divergem entre si quanto ao comportamento humano nas organizações. A teoria X defende que os trabalhadores são incapazes de auto direção, de autonomia, e têm pouco a oferecer em termos de resolução de problemas organizacionais. Já a teoria Y pressupõe que os indivíduos possuem capacidades de auto direção e autocontrole, e são capazes de proporcionar ideias/sugestões que irão melhorar a eficácia organizacional (McGregor, 1966).
1964	Teoria das Expectativas de Vroom	A teoria de Vroom revela que para que o trabalhador se sinta motivado é imprescindível que ele se sinta capaz de atingir os objetivos pessoais delineados. Essa suposição acaba por associar a motivação à competência. A motivação do indivíduo para despendar esforços/produzividade na organização é baseada nas suas expectativas de sucesso. Define três determinantes da motivação: (i) valência, valor atribuído a determinado fator (reconhecimento, compensação); (ii) instrumentalidade, a percepção da relação desempenho-compensação; (iii) expectativa, a esperança de alcançar o resultado/objetivo pretendido (Vroom, 1964).
1965	Teoria das Necessidades Aprendidas de McClelland	Defende a satisfação com base em três necessidades: realização, poder e associação/afiliação, causando nos indivíduos motivação para um determinado desempenho (Ferreira; Neves; Caetano, 2001).

1972	Teoria ERG de Alderfer	A motivação advém de três necessidades essenciais ligadas: à existência, à relação; e ao crescimento. Integra nas necessidades ligadas ao crescimento o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, onde agrupa a componente intrínseca de autoestima e auto realização, mencionadas por Maslow (Bilhim, 2004).
1974	Modelo das Características da Função de Hackman e Oldham	Defendem que existem cinco características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e feedback (Hackman; Oldham, 1974).
1985	Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci	Distingue diferentes tipos de motivação com base nas diferentes razões ou objetivos que dão origem a uma ação. A motivação intrínseca, refere-se a fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável, e a motivação extrínseca, refere-se a fazer algo porque conduz a um resultado favorável (Ryan; Deci, 2000).
1990	Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham	Esta teoria considera relevante definir objetivos para estar motivado e obter igualmente um bom desempenho no trabalho, ou seja, desenha todo o processo que orienta o seu campo de ação (Locke, 1996)

Fonte: adaptado de Oliveira (2015).

Em síntese, a Teoria da Motivação preocupa-se em identificar o que direciona as pessoas a fazerem o que fazem, investigando os aspectos que influenciam seus comportamentos, ou seja, identificar o que leva as pessoas a tomarem determinadas atitudes. Esse processo permite a definição dos fatores que afetam:

- o nível de esforço que os indivíduos empregam em seus trabalhos;
- os índices de comprometimento e contribuição dos empregados;
- os comportamentos voluntários dos empregados (ARMSTRONG, 2007)

Assim, deve-se ter em mente que não existe uma teoria única que seja capaz de motivar as pessoas a fazerem um bom trabalho. Porém algumas coisas devem ser levadas em consideração para criar motivação, como passar um tempo com sua equipe, orientar as pessoas o que deve ser feito, quais padrões são esperados, trabalhar em seus problemas e ajudá-los a ter sucesso. A motivação só pode ser melhorada se o membro da equipe for treinado para obter habilidades, tanto no trabalho como fora do trabalho (SALEEM; MAHMOOD; MAHMOOD, 2010).

Além disso, Sobral e Peci (2008) defendem que indivíduos motivados se esforçam mais, mas nem sempre na direção dos objetivos organizacionais. Por isso, além da intensidade, são importantes a qualidade e a direção desse esforço individual. O desafio da organização é impulsionar esses esforços individuais para o alcance das metas organizacionais, buscando a melhoria do desempenho dos indivíduos em suas atividades.

Nessa mesma linha de raciocínio, alguns autores mencionam que a motivação está relacionada ao estado interior que induz uma pessoa a assumir certos tipos de comportamento ou que determinam sua conduta, como por exemplo vontade de concentrar altos níveis de esforços em direção ao cumprimento de metas organizacionais ou ser persistente para satisfazer seus desejos tanto profissionais quanto pessoais. Nesse sentido a motivação passa a ser entendida como um comportamento singular e está relacionada à importância que cada um dá à sua vida diária, ao seu trabalho, as suas realizações e à busca de sua auto identidade (BERGAMINI, 1997; CHIAVENATO, 2004; SPECTOR, 2006).

Além disso, a forma intrínseca surge quando o comportamento do indivíduo está direcionado para a satisfação de necessidades psicológicas ou simplesmente associado ao prazer de realizar a tarefa por si só e é denominada motivação intrínseca (MI) (RYAN; DECI, 2000; SALEEM; MAHMOOD; MAHMOOD, 2010).

Por sua vez, Robbins (2005) argumenta que a motivação não está relacionada somente a aspectos intrínsecos, mas é proveniente de fatores externos, sendo o resultado da interação do indivíduo com a situação e ambiente o qual está inserido, como recompensas oferecidas pela própria organização, por exemplo. Nesse caso, segundo Carpinetti (2010) satisfazer os anseios dos recursos humanos é multiplicar o potencial de iniciativa e trabalho.

Ainda para Osterloh, Frost e Frey (2002) a motivação extrínseca (ME) associa-se a situações onde os indivíduos tentam satisfazer as suas necessidades de uma forma indireta, mais concretamente através de recompensas materiais ou financeiras.

Nesse sentido, a motivação extrínseca é ampliada a medida em que a organização oferece benefícios, não somente financeiros, mas reconhece o trabalho do profissional, integrando os funcionários em prol dos objetivos da empresa, trabalhando os relacionamentos interpessoais, proporcionando recompensas e premiações, dando suporte organizacional, investindo em treinamentos, e trabalhando aspectos sociais junto aos trabalhadores (JURBURG et al., 2016; KOVACH, 1987; HERZBERG, 2003).

Tratando-se ainda sobre a importância da incorporação do sistema de recompensas na empresa, Kovach (1987) defende que não somente os funcionários se beneficiam disso, mas as organizações como um todo, já que a tendência é reduzir falhas, aumentar a produtividade e satisfazer as necessidades do cliente interno e externo. Ainda menciona que a empresa deve entender o que motiva os funcionários dentro do contexto das funções que desempenham, levando em conta as diferentes características pessoais, seus anseios e necessidades motivacionais para se produzir com qualidade. Nesse sentido, os indivíduos que estão mais satisfeitos com o seu trabalho apresentarão melhores resultados.

Estudos realizados por Kovach (1987), na Virginia (EUA), reuniu através de pesquisa *Survey* uma lista com fatores que mais motivam os funcionários. Na percepção dos próprios trabalhadores, em uma escala de importância, o que mais os motivam são: trabalho interessante, apreciação plena do trabalho realizado, sensação de “fazer parte”, segurança do emprego, bons salários, promoção e crescimento na organização, boas condições de trabalho, lealdade, disciplina e apoio da empresa com problemas pessoais. Porém, essa mesma pesquisa demonstrou que os supervisores tem uma percepção equivocada do que motiva seus funcionários. Para eles o que mais motiva seus funcionários está relacionado a bons salários, segurança do emprego e promoção e crescimento na organização, respectivamente.

Este mesmo autor ainda menciona em sua pesquisa que a motivação dos empregados está diretamente relacionada com a produtividade e com fatores de manutenção. Trabalhadores que estão contentes com seu trabalho, que se sentem desafiados, que tem a oportunidade de alcançar seus objetivos, irão apresentar um comportamento mais responsável no trabalho. Eles se ausentarão menos, estarão menos dispostos a mudar de emprego, e, mais importante, eles vão produzir a um nível superior e com mais qualidade (KOVACH, 1987).

Em uma outra pesquisa do tipo *Survey*, realizada em uma instituição de saúde, foi constatado através de análise estatística utilizando média simples e média ponderada, que os aspectos de motivação intrínsecos sobressaíram-se aos aspectos extrínsecos, ou seja, os profissionais daquela instituição realmente gostam do que fazem e possuem um apego ao seu trabalho. Dos questionários respondidos, constatou-se que o aspecto “gostar do que faz” se destacou nas respostas, seguido de salário justo para exercer a função (BERNARDES; BARCELLOS; CAMARGO, 2010).

Em pesquisas realizadas por Maciel e Sá (2007), utilizando a teoria dos dois fatores de Herzberg, foram adotadas duas classificações de acordo com suas análises, que serviram de referência para outros trabalhos, sendo: a) fatores motivacionais intrínsecos ou satisfactores, constituído por realização pessoal e profissional, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento profissional; autonomia; inovação; criatividade e participação e b) fatores higiênicos, extrínsecos ou de manutenção, como políticas organizacionais; salários e benefícios, relacionamento supervisor/subordinado e com os colegas; condições físicas do trabalho; vida pessoal; *status*; segurança e comunicação.

O instrumento elaborado por Amabile et al. (1994), *The Work Preference Inventory* (WPI) foi a primeira avaliação voltada para as orientações motivacionais intrínseca e extrínseca, especificamente de populações adultas.

Segundo os próprios autores, o instrumento foi projetado como uma avaliação direta e explícita das diferenças individuais no grau em que os adultos se percebem como sendo intrinsecamente e extrinsecamente motivados para o que fazem. Criou-se então escalas que poderiam ser marcadas de forma independente, guiados pelo pressuposto subjacente de que motivos intrínsecos e extrínsecos poderiam coexistir. Ao contrário dos autores Deci e Ryan (1985), que desenharam suas escalas para avaliar as orientações gerais de causalidade que podem resultar em motivações intrínsecas ou extrínsecas, Amabile et al. (1994) buscaram avaliar diretamente essas motivações e tentaram incluir não apenas auto-percepções de competência e necessidades de autodeterminação, mas também toda a gama de cognições e emoções que se propõe fazer parte da motivação intrínseca ou extrínseca.

Assim, como Harter (1981) fez pela motivação intrínseca das crianças, Amabile et al. (1994) em sua pesquisa tentaram descobrir se as motivações intrínsecas e extrínsecas dos adultos poderiam ser subclassificadas de maneira significativa. Desse modo em suas investigações iniciais sobre o WPI, se propuseram a verificar principalmente se as escalas intrínsecas são correlacionadas com as extrínsecas. A partir das respostas, se propuseram a testar várias previsões teoricamente relacionadas e conseguiram encontrar no WPI estruturas significativas de fatores, consistência interna adequada, boa confiabilidade de teste-reteste a curto prazo e boa estabilidade a longo prazo.

Ainda durante o desenvolvimento do instrumento, os itens foram escritos de modo a capturar o maior elemento da motivação intrínseca e extrínseca, conforme descrito pelos teóricos e pesquisadores analisados anteriormente. Para a motivação intrínseca, esses elementos incluem: autodeterminação (preferência por escolha e autonomia), competência (domínio e preferência por desafio), envolvimento de tarefas (absorção e fluxo de tarefas), curiosidade (preferência por complexidade) e interesse (diversão e lazer). Para a motivação extrínseca, esses elementos incluem: preocupações de avaliação e reconhecimento, preocupações com a concorrência, foco em dinheiro ou outros incentivos tangíveis, e foco no parecer dos outros (AMABILE et al., 1994).

Além disso, as pontuações do WPI estão relacionadas de forma significativa a outros questionários e medidas comportamentais de motivação, bem como características de personalidade, atitudes e comportamentos (AMABILE et al., 1994).

A coleta dos dados foi realizada durante um período de 8 anos a partir de várias amostras de estudantes universitários e trabalhadores adultos. Participaram da pesquisa 1363 estudantes universitários e 1055 trabalhadores da Carolina do Norte (EUA).

As análises de dados do WPI prosseguiram em vários estágios distintos. Primeiro, com as exceções observadas, todos os dados dos alunos passaram por análise fatorial exploratória, assim como todos os dados de adultos. Foram utilizadas análises fatorial exploratória, pois não sabiam exatamente como os itens se agrupariam em escalas. O objetivo era determinar os agrupamentos mais significativos dos itens. Essas análises foram feitas separadamente para os dados estudantis e adultos, pois as duas formas do instrumento não são idênticas; os cinco itens relacionados à recompensa foram redigidos de forma diferente (notas e recompensas versus salários e promoções).

Durante a pesquisa, começaram identificando os fatores primários básicos e posteriormente os secundários, que para o estudo de Amabile et al. (1994) foram conceitualmente significativos.

Após essas escalas foram identificadas através de análise fatorial exploratória, análises de estrutura de covariância para duas finalidades. Em primeiro lugar, foram realizadas análises fatoriais de confirmação para examinar o ajuste do modelo de dois fatores e o modelo de quatro fatores tanto para estudantes quanto para trabalhadores adultos. Posteriormente, o modelo de dois fatores foi testado comparando a amostra original com uma nova amostra para determinar se o modelo diferiu entre as amostras dos alunos.

O desenvolvimento da escala também incluiu análises de confiabilidade interna (alfa de Cronbach) e correlações de outras escalas em escala própria. Estes foram realizados para examinar a coesão interna das escalas e a distinção de cada uma delas.

Guimarães e Bzuneck (2002) realizaram um estudo exploratório com o objetivo de levantar as propriedades psicométricas de uma escala de avaliação da motivação (*Work Preference Inventory*) aplicada a uma amostra de 246 estudantes de licenciatura. Para análise dos dados foi utilizada análise fatorial exploratória, por meio da extração dos componentes principais, buscando identificar os fatores subjacentes aos 30 itens do instrumento, assim como os fatores subjacentes aos itens de cada uma das duas subescalas de avaliação – motivação intrínseca (com fatores de satisfação e desafio) e extrínseca (com fatores externos e de compensação). Neste estudo, assim como na pesquisa original de Amabile et al. (1994), descobriu-se que, as escalas primárias do instrumento medem, de forma válida, dois tipos de orientação motivacional, ou seja, demonstrou a validade da escala para avaliar a motivação intrínseca e extrínseca em relação a seus componentes.

Além deste, outros trabalhos utilizaram a escala do *Work Preference Inventory* (WPI) de Amabile et al. (1994) para analisar a motivação intrínseca e extrínseca, tanto para estudantes (Guimarães; Bzuneck; Sanches; 2002) quanto para trabalhadores adultos (Maires,

2014; Barbosa, 2009; Lira; Silva, 2015), contribuindo significativamente para apoiar estudos relacionados ao tema, bem como auxiliar as instituições no gerenciamento das pessoas, promovendo melhora na satisfação e desempenho dos trabalhadores.

Em um outro estudo de caso realizado em uma empresa do segmento automotivo, a autora fez um levantamento com o objetivo de identificar os principais fatores que influenciam o envolvimento e a motivação dos colaboradores no processo de melhoria, ao mesmo tempo que identificou quais os fatores que dificultam esse processo. Como resultado, foi possível concluir que existem vários fatores organizacionais relacionados, como os despedimentos, horários, turnos, avaliação, comunicação, entre outros, que desviam as atenções dos colaboradores. Não se pode esperar que colaboradores que se sintam instáveis no seu local de trabalho estejam predispostos para se envolver. A nível dos processos e produtos, existem também alguns condicionantes como objetivos da linha, o trabalho normalizado e a rotatividade, que no geral podem desmotiva-los. Relativamente às pessoas, notou-se que os principais condicionantes são as relações com as lideranças, levando em conta a versatilidade e reparação. O diálogo, espírito de grupo, ambiente de trabalho e respeito aos interesses diferentes são fatores valorizados pelos colaboradores para garantir bons relacionamentos no trabalho, ao mesmo tempo que lhes permite melhores condições para desenvolverem as suas tarefas e por consequência se sentirem motivados para se envolver nos processos de melhoria da empresa. Porém o fator mais relevante na investigação ficou com o chefe de equipe, sendo que este tem papel essencial para motivar (ou não) os colaboradores (MARQUES, 2012).

Pesquisas bibliográficas realizadas por Carvalho, Palmeira e Mariano (2012) permitiram concluir também que a motivação do funcionário afeta diretamente a produtividade de uma empresa, bem como a capacidade de produção de cada indivíduo, sendo que a liderança baseada em motivação e desenvolvimento pessoal dos funcionários pode contribuir para o sucesso das organizações.

“Colaboradores motivados procuram dominar o trabalho no qual executa e vê que o sucesso da organização também é seu, por isso desempenha um trabalho de qualidade” (CUSTODIO; RABELO, 2017, p. 255).

Assim é evidente que a motivação tem uma relação direta na produtividade e desempenho das pessoas e conseqüentemente na entrega com qualidade. As várias correntes acerca do comportamento dos indivíduos nas organizações demonstra uma estratégia específica de comportamento individual e grupal, sendo o modo de agir das organizações que defronta com os indivíduos que com ela colaboram e interagem (SCHEIN, 1982; CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012).

Por outro lado, alcançar esta motivação é ainda um grande desafio para as organizações e tem sido uma busca constante dos estudiosos em comportamento, pois não é uma tarefa fácil conquistar a confiança dos clientes internos e fazer com que os objetivos individuais sejam satisfeitos juntamente com os da organização, de forma que estejam plenamente engajados e a empresa alcance melhores resultados (CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012).

Para Fernandes e Tófani (2008) para desencadear um processo autêntico de motivação é necessário que suas atividades sejam desafiadoras, de forma que haja plena dedicação não somente para realização desta, mas para fazê-la da melhor maneira possível. Dessa forma o indivíduo passa a usar mais o seu potencial criativo, suas habilidades se tornam mais evidentes e a qualidade vai além de qualquer limite esperado.

Contudo grande parte das organizações não está preparada para estabelecer ações eficazes no sentido de proporcionar meios para que se mantenha uma equipe motivada e criativa. Muitas vezes criam programas momentâneos, que não se consolidam à medida que o tempo passa ou acabam utilizando instrumentos para estímulo à criatividade que não são analisados e implementados de maneira apropriada, o que acaba desmotivando ainda mais os funcionários (FERNANDES; TÓFANI, 2008).

Lundberg, Gudmundson e Anderson (2008), complementam ainda que as pessoas são motivadas por uma grande variedade de necessidades, de acordo com o grau de relevância assumido pelo próprio indivíduo, que alteram em diferentes situações ou ao longo do tempo. Dessa forma, compreender as necessidades humanas é, apenas, o primeiro passo no sentido de prever e influenciar o comportamento no trabalho. A motivação no trabalho não é algo que possa ser visto, nem medido diretamente. Por isso, recorre-se às teorias estabelecidas para medir as manifestações observáveis de motivação no trabalho.

3. METODOLOGIA

Esta seção irá apresentar a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho, apresentando a sua classificação, seus objetivos, a técnica de investigação adotada e o tipo de análise. Posteriormente, serão detalhados os procedimentos da investigação e os instrumentos que serão utilizados.

Segundo Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa científica é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais, ou seja, uma pesquisa é necessária quando não se tem informações suficientes para responder a um problema exposto, podendo ser classificadas em alguns critérios.

O quadro 3 apresenta os critérios adotados para classificação de uma pesquisa e uma breve descrição de seus conceitos.

Quadro 3 – Critérios, classificação e descrição de uma pesquisa científica.

Critério	Classificação	Descrição
Natureza	Básica	Envolve verdades e interesses universais, procurando gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista.
	Aplicada	Procura produzir conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.
Abordagem	Qualitativa	O ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados.
	Quantitativa	Requer o uso de recursos e técnicas de estatística, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador.
Objetivo do Estudo	Exploratória	Visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre o mesmo.
	Descritiva	Expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados.
	Explicativa	Procura identificar os fatores que causam um determinado fenômeno, aprofundando o conhecimento da realidade.
Procedimento Técnico	Pesquisa bibliográfica	Concebida a partir de materiais já publicados.
	Pesquisa documental	Utiliza materiais que não receberam tratamento analítico.
	Pesquisa experimental	Determina-se um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis e definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos.
	Levantamento (<i>Survey</i>)	Propõe a interrogação direta de pessoas.
	Estudo de caso	Representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.
	Pesquisa (Expost-facto)	O experimento se realiza depois dos fatos.
	Pesquisa-ação	Procura estabelecer uma relação com uma ação ou problema coletivo.
	Pesquisa participante	Quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

Fonte: adaptado de GIL (1999); SILVA e MENEZES (2001), VARGAS; MALDONADO (2001), YIN (2001); DUBÉ e PARÉ (2003); CARVALHO (2005); KÖCHE (2006).

A presente pesquisa é de natureza aplicada, pois os conhecimentos adquiridos serão aplicados na solução de problemas reais (CERVO; BERVIAN, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2002).

Quanto a sua forma de abordagem, o trabalho possui caráter quantitativo, pelo fato de trabalhar com variáveis apresentadas sob a forma de dados numéricos e empregar recursos e técnicas estatísticas para classificá-los e analisá-los, tais como a porcentagem, a média, o desvio padrão, o coeficiente de correlação, entre outros. Esses estudos são também indicados para o planejamento de ações coletivas, por serem mais precisos e confiáveis (SILVA; MENEZES, 2001).

Segundo Creswell (2010) os métodos quantitativos são predeterminados e abrangem os processos de coleta, análise, interpretação e redação dos resultados de um estudo. Existem métodos específicos tanto nas pesquisas de levantamentos quanto nas de experimentos. Neste caso especificamente, a pesquisa inclui estudos de seção cruzada ou correlações fazendo o uso de questionários e documentos para coleta de dados, com o objetivo de extrair resultados significativos a partir de determinada população, sendo portanto caracterizada como uma pesquisa de levantamento ou *Survey*.

De acordo com Babbie (2001), na pesquisa *Survey* os dados facilitam a aplicação cuidadosa do pensamento lógico, são observadas correlações e a pesquisa assume uma postura baseada nas relações de causa e efeito. Assim, esta pesquisa procura replicar um achado entre subgrupos diferentes (por faixa etária, sexo, estado civil, etc.), procurando averiguar a motivação intrínseca e extrínseca dos trabalhadores e sua correlação com a participação destes em ações de melhoria da empresa aqui estudada. No entanto, não permite a veracidade de que ela representa um acontecimento geral nas organizações, pelo fato da motivação ser algo particular de cada indivíduo, além de ser um estado momentâneo, caracterizado por fatores internos e externos.

Forza (2002) defende ainda que as pesquisas de levantamento (*Survey*), assim como outros tipos de estudo de campo, podem contribuir para o avanço do conhecimento científico de diferentes maneiras. Os pesquisadores frequentemente distinguem entre pesquisa exploratória, confirmatória ou explicativa e descritiva.

Assim, quanto aos objetivos da pesquisa, este trabalho é de caráter descritivo e exploratório, pois além de observar, registrar e descrever as características de um determinado fenômeno ocorrido em uma população (motivação e participação dos trabalhadores de uma indústria) e utilizar técnicas estatísticas padronizadas para tratamento dos dados, também permite que o investigador possa descobrir mais sobre o tema, buscando subsídios para identificar elementos que possam interferir ou que tenham relação com o sujeito da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2005; SILVA; MENEZES, 2001; CAUCHICK-MIGUEL, 2007).

Ainda segundo Babbie (1999) análises descritivas em pesquisas de *survey* visam desenvolver proposições gerais sobre o comportamento humano. Além disso, um relato cuidadoso da metodologia de um *survey* facilita que outros pesquisadores repliquem as pesquisas, permitindo testes e retestes.

Quanto ao seu procedimento técnico, será uma pesquisa de campo, pois tem o objetivo de obter informações e conhecimentos acerca de um problema, observar fatos e descobrir novos fenômenos ou relações entre eles, a fim de compreender os mais diferentes aspectos de

uma determinada realidade, mediante a utilização de questionários e análise documental para a coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quanto a sua temporalidade, constitui-se de uma pesquisa transversal, sendo os dados coletados durante o ano de 2016. Segundo Freitas et al. (2000) o corte transversal é quando a coleta de dados ocorre em um dado momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou mais variáveis. Para Babbie (1999) a pesquisa transversal é também conhecida como *Survey* interseccional, sendo este modelo empregado com maior frequência.

Nesse sentido, toda pesquisa necessita de um levantamento de dados, e estes dados podem ser originados de diversas formas e fontes (CARVALHO, 2005). No caso deste estudo, a pesquisa foi feita através da aplicação de um questionário (para identificar a motivação dos trabalhadores nas bases intrínsecas e extrínsecas) e análise documental (para identificar a participação dos trabalhadores nas ações de melhoria do SGQ).

Tendo em vista a coleta de dados relativos à análise e mensuração da motivação, optou-se nesta investigação pela aplicação do questionário *Work Preference Inventory* (WPI) de Amabile, Hill, Hennessey e Tighe (1994), por terem recebido maior atenção em termos empíricos e por terem sido traduzidas e aplicadas em contexto brasileiro, incluindo versões tanto para estudantes como para trabalhadores adultos. Também a pesquisadora optou por este questionário por não haver trabalhos até o momento utilizando este instrumento em empresas do segmento odontológico. Os autores que utilizaram o WPI em seus estudos demonstraram ainda que essas questões têm boa reprodutibilidade e aplicabilidade (MAIROS, 2014; BARBOSA, 2009; LIRA; SILVA, 2015).

Amabile et al. (1994) propôs uma escala de avaliação da motivação intrínseca e extrínseca, *Work Preference Inventory* (WPI), dirigida a indivíduos adultos em situações escolares e de trabalho. Quinze entre os trinta itens desse instrumento destinaram-se à avaliação da motivação intrínseca (MI) pela busca de desafio, curiosidade, compreensão, preferência por tarefas complexas, interesse por novidades, satisfação com a aprendizagem e a ampliação de habilidades. Os outros 15 itens dirigiram-se à avaliação da motivação extrínseca (ME) e trouxeram questões sobre preocupações com reconhecimento, recompensas externas, demonstração de capacidade, opção por tarefas simples e preferência por direcionamentos externos.

Em um estudo de validação desse instrumento, aplicado a uma amostra de mais de 2 mil estudantes e profissionais de diversas áreas, Amabile et al. (1994) realizaram análise fatorial confirmatória, teste de estabilidade temporal e de consistência interna das questões, descobrindo propriedades psicométricas do instrumento, ou seja, medidas quantitativas da

força e dos fenômenos da mente. Além disso, empregaram análise fatorial exploratória com o objetivo de: (a) identificar os agrupamentos mais significativos de itens, denominados pelos autores de fatores primários, ou seja, a motivação intrínseca e extrínseca; (b) descobrir agrupamentos diferenciados dos itens complementares de cada fator primário com o propósito de encontrar componentes conceitualmente significativos para cada fator principal, denominados de fatores secundários. Os resultados indicaram a existência de dois fatores aglutinadores principais, tanto para a MI, como para a ME. Os itens da subescala (ou secundários) encontrados para a MI foram desafio e satisfação, enquanto que para a ME foram comando externo e fatores de compensação.

No entanto, para a presente pesquisa apenas as escalas primárias foram necessárias para cumprir os objetivos, já que os itens secundários apenas complementam conceitualmente as bases da motivação intrínseca e extrínseca e não influenciam no cumprimento do objetivo deste trabalho.

Como no instrumento original, para esta pesquisa, os itens foram escritos na primeira pessoa e os participantes deviam assinalar a alternativa que melhor descrevesse seu envolvimento no contexto do trabalho, em uma escala do tipo *Likert* de quatro pontos, sendo: 1= nunca se aplica a mim; 2 = quase nunca se aplica a mim; 3 = aplica-se quase sempre a mim; 4 = aplica-se sempre a mim.

Como mencionado acima, o WPI é uma escala composta pela totalidade de 30 itens, divididos em 15 questões relacionadas a fatores intrínsecos (1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 18, 20, 22, 24, 25 e 27) e 15 questões relacionadas a fatores extrínsecos (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 29 e 30), sendo algumas destas formuladas na negativa, a fim de evitar induzir o respondente, e por isso a sua escala foi invertida na análise (questão 8, 16, 18, 27 e 28). Os itens correspondentes ao questionário WPI encontram-se disponíveis no Apêndice A – parte 2 e correspondem aos itens que vão do 1 ao 30.

A esse questionário foi acrescentado um grupo adicional de questões sobre dados demográficos e situação profissional, que serão essenciais para a caracterização dos trabalhadores e para alguns dos esclarecimentos dos resultados obtidos. Segundo Sugo, Oliveira e Marinho (2005) alguns atributos como sexo, faixa etária, escolaridade, entre outras variáveis, podem influenciar no comprometimento do trabalhador dentro de uma organização. Essas questões podem ser encontrada no Apêndice A – parte 1.

Concomitantemente à aplicação desses questionários, uma análise documental (observação indireta) foi realizada para identificar as ações de melhoria levantadas durante o ano de 2016 e mensurar a participação dos trabalhadores nestes eventos. Vale ressaltar aqui

que a pesquisadora participa da maioria dos eventos de melhoria, de forma direta ou indireta, como analista de sistema de gestão da qualidade.

Para a realização desta fase, uma reunião com os responsáveis diretos nos eventos de melhoria se fez necessária, a fim de pontuar apropriadamente quanto à participação dos trabalhadores nesses eventos. Para isso foi utilizada como base uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, desenvolvida pela própria pesquisadora, sendo: (1= não participou – não teve nenhuma contribuição, 2= participou pouco – teve pouca contribuição ou agiu indiretamente, 3= participou razoável – contribuiu em algum momento direta ou indiretamente, 4= participou bastante – contribuiu em grande parte da ação ou agiu diretamente, 5= participou integralmente – contribuiu em sua totalidade).

Segundo Mattar (2001) as principais vantagens da escala do tipo *Likert* são a simplicidade de construção e a amplitude de respostas permitidas, apresentando informações mais precisas em relação a cada afirmação. Oliveira (2001), complementa ainda que quando se usa dados de escala de intervalo na *Likert* também existe a possibilidade de usar a média, o desvio padrão e técnicas de análise de variância.

Além disso, estudos confirmam que escalas de 5 pontos são suficientes, visto que não foi observado um ganho de confiabilidade em escalas com mais de cinco itens. Por outro lado escalas com três pontos são menos confiáveis e possuem menor capacidade de demonstrar com precisão a pesquisa (JENKINS; TABER, 1977; LISSITZ; GREEN, 1975; LIKERT 1932). Por esse motivo a pesquisadora optou neste trabalho pela utilização da escala de cinco pontos para mensuração da participação dos trabalhadores nas ações de melhoria.

Vale considerar ainda que a pontuação 1= não participou – não teve nenhuma contribuição, é indicada quando o funcionário deveria participar, pois a ação estava relacionada à sua função ou responsabilidade, mas não participou por ausência ou por outros motivos. Desse modo, as ações que não eram de sua responsabilidade ou que não pertenciam à sua função ficaram sem pontuar, se mantendo em branco na planilha e não sendo portanto contabilizadas.

Nesse sentido, fica evidente neste trabalho que a participação do trabalhador nas ações de melhoria se restringe à sua função, ou seja, o nível de participação atribuído está vinculado aos eventos que competem à responsabilidade de cada um, com exceção de eventos em comum que seja de responsabilidade de todos. Assim nem todos os funcionários que fazem parte do setor da Usinagem, por exemplo, participam de todos os eventos ou ações desse setor, pois determinada ação não compete à sua função ou responsabilidade. Salvo raras exceções onde os funcionários podem participar de ações que não sejam de sua

responsabilidade/ função, com autorização de seu gestor. No caso dos analistas de SGQ, mensalmente, eles participam das ações de melhoria, juntamente com a respectiva gerência do setor e são responsáveis por analisá-las posteriormente com a diretoria, que decide quanto a viabilidade de implantação de cada uma delas.

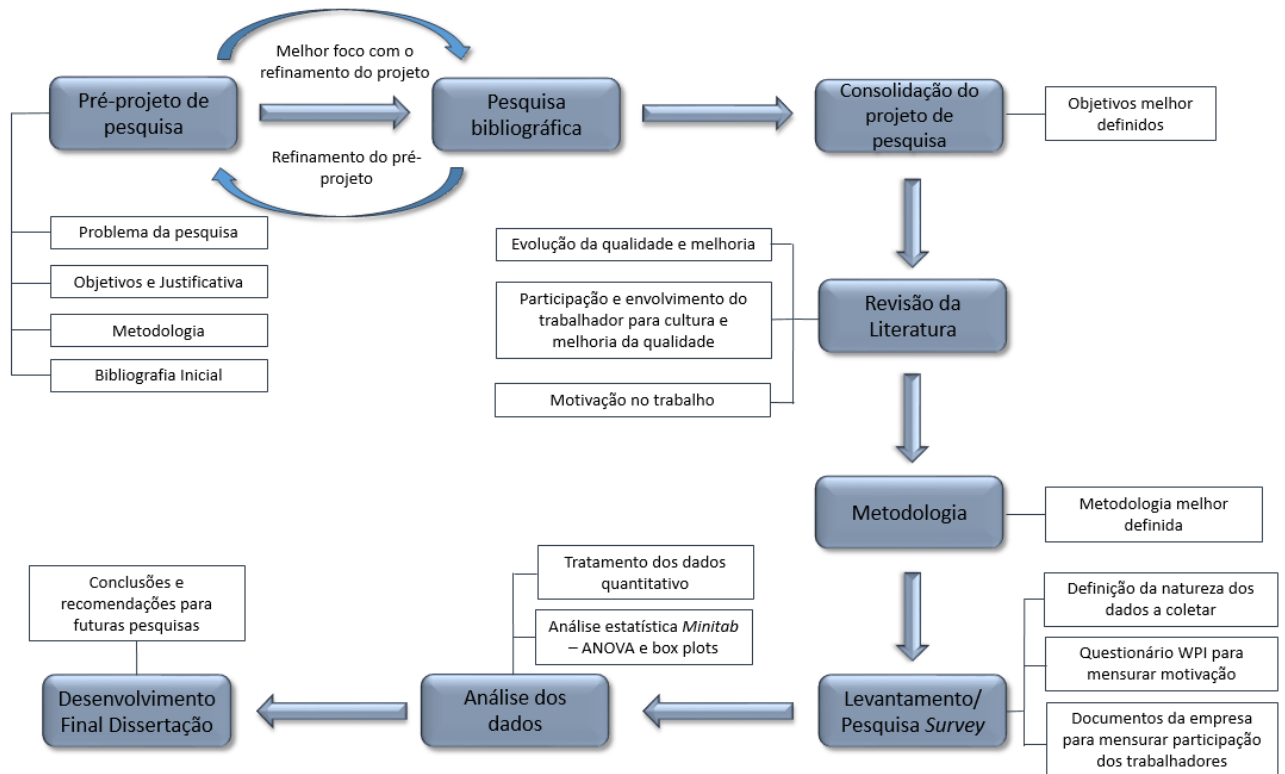
A implantação das ações depende muito da estratégia da organização, ou seja, das prioridades que a empresa tem em determinado momento. No entanto, para cumprimento dos objetivos deste trabalho não se faz relevante o processo referente à implantação das ações ou o retorno/ ganho gerado com a melhoria, pois o foco está na participação do trabalhador e não na melhoria em si.

Ainda considerando que as escalas da motivação (WPI) e da participação possuem valores diferentes (motivação escala *Likert* de 4 pontos e participação escala *Likert* de 5 pontos) a correlação entre as duas variáveis categóricas será apresentada pela tendência das médias (médias altas ou pequenas de ambas indicam uma certa correlação) através de gráficos de colunas. Optou-se por avaliar desta forma pela limitação do *software* Minitab[®] 16 em reunir e calcular dados com essa extensão e não permitir executar o teste qui-quadrado, já que existem poucos dados e muitas classificações cruzadas com menos de cinco observações (respostas).

Configurando o processo metodológico da coleta de dados, uma pesquisa bibliográfica foi realizada inicialmente em função do tema já ter sido parcialmente estudado por outros pesquisadores, sendo consultados livros, artigos, monografias e outros trabalhos científicos que, segundo Marconi e Lakatos (2002) servem de auxílio para o desenvolvimento de uma dissertação, colocando o pesquisador em contato com tudo o que já foi escrito ou dito sobre determinado assunto. Também foram entregues pela própria pesquisadora 49 questionários aos funcionários, os quais retornaram preenchidos em sua totalidade e realizada análise documental por meio de registros do SGQ, a fim de identificar o perfil dos respondentes e mensurar a motivação e a participação dos trabalhadores na empresa estudada.

Assim, o trabalho foi fundamentado em uma sequência de atividades, de modo a alcançar os seus objetivos propostos inicialmente e estão representados pela estrutura da Figura 3.

Figura 3 – Condução da pesquisa.



Fonte: O próprio autor.

Após a coleta de dados, os dados foram tabulados e os resultados apresentados utilizando técnicas estatísticas por meio do *software* Minitab versão 2016, a fim de averiguar a motivação dos trabalhadores e sua correlação com a participação destes nas ações de melhoria do sistema de gestão da qualidade, utilizando modelos de ANOVA e gráficos, como ferramentas para análise dos dados. Serão apresentadas também sugestões para futuras pesquisas.

4. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da empresa

O presente trabalho foi realizado em uma empresa de pequeno porte fabricante de produtos para saúde como implantes, componentes e instrumentais de uso odontológico, sediada no interior do estado de São Paulo. Sua linha de produtos foi desenvolvida pelo descobridor da osseointegração, Professor Per-Ingvar Brånemark, em conjunto com cientistas e entidades mundialmente reconhecidas para atender às necessidades da implantodontia moderna. Com conhecimento e base em evidências científicas, o principal objetivo de sua marca é oferecer a profissionais e pacientes soluções próprias e competitivas representadas por: simplificação, alto desempenho, segurança e longevidade, tendo como principal fundamento o resgate da qualidade de vida dos pacientes.

Para complementar seu portfólio de produtos, a empresa adquiriu uma nova tecnologia de uma empresa fundada em 2002, na Suécia, que atuou principalmente na Europa, comercializando produtos com tecnologias de vanguarda.

O surgimento e aplicação dos princípios da osseointegração na odontologia viabilizou novos horizontes para a reabilitação oral de pacientes edêntulos totais e parciais. Sugerido por vários pesquisadores e posteriormente estudado por Brånemark, o termo osseointegração foi definido como uma conexão estrutural e funcional entre a base óssea e a superfície de um implante sob carga funcional. Atualmente, após décadas de estudos experimentais *in vitro* e *in vivo*, os implantes dentários osseointegrados atingiram um estágio de comprovação científica que habilita seu uso em reabilitação oral, com índices expressivos de sucesso verificados nas mais variadas situações restauradoras. O grande avanço da odontologia vinculado ao surgimento dos implantes osseointegrados baseia-se na possibilidade de produzir-se suporte para restaurações protéticas em zonas onde não encontram-se elementos dentários ou raízes residuais. Obviamente isto gerou uma grande oportunidade de melhorar o desempenho estético-funcional de pacientes que, pela ausência ou pela distribuição desfavorável de elementos dentários, possuíam como única alternativa restauradora próteses parciais removíveis ou próteses totais (TEIXEIRA, 2010).

A principal atividade da empresa é a usinagem, e nessa função estão alocados os tornos CNC (*Computer Numeric Control* ou Controle Numérico Computadorizado) para fabricação dos produtos, utilizando o titânio como matéria-prima. Outras atividades também são realizadas na empresa como: acabamento, limpeza, descontaminação, embalagem e rotulagem, sendo caracterizados como setores operacionais.

Existem ainda os setores administrativos, como o departamento pessoal/ RH, o compras e a diretoria, e os setores de apoio, que auxiliam os processos operacionais, sendo eles: pesquisa e desenvolvimento, controle de qualidade, logística, gestão da qualidade e planejamento e controle da produção. O *layout* do processo produtivo da empresa objeto de estudo está representado no Anexo A deste trabalho.

Atualmente há várias empresas concorrentes na fabricação de implantes, componentes e instrumentos odontológicos tais como Neodent, Implacil, Nobel Biocare, Sin, Titaniumfix entre outras. Segundo Putinatti (2015) o Brasil é a segunda maior potência mundial do mercado de implantes orais. Nesse sentido é extremamente importante que a empresa desenvolva ações para melhorar continuamente seus processos, capacitar e motivar sua força de trabalho e oferecer recursos que aumente a eficácia de seus resultados.

Por se tratarem de materiais para saúde, seu nível de complexidade é alto, sendo compulsório o atendimento a diversos requisitos normativos e regulatórios, estabelecidos desde o desenvolvimento do projeto, durante e após a fabricação dos produtos, a fim de garantir segurança e eficácia aos usuários. Segundo a RDC N° 16, normativa compulsória estabelecida às empresas fabricantes e comercializadoras de produtos para saúde ou também denominados dispositivos médicos, exige que cada fabricante estabeleça e mantenha um sistema de qualidade para assegurar que os requisitos da norma sejam cumpridos e que os produtos fabricados sejam seguros e eficazes ao uso pretendido.

Ainda esta normativa estabelece que sua política e seus objetivos sejam atrelados ao comprometimento com a qualidade, que seja compreendido por todos os funcionários, que seu pessoal seja treinado e que a empresa tenha recursos adequados para o desempenho de suas atividades. Também estabelece que a gerência forneça informações sobre o desempenho do sistema de qualidade, de modo a revisá-lo quando necessário e forneça informações sobre a melhoria do sistema de qualidade, a fim de demonstrar seu aprimoramento e efetividade (RDC 16).

Além disso, auditorias da qualidade se fazem obrigatórias, para assegurar que tanto as atividades do sistema da qualidade quanto seus resultados satisfaçam os procedimentos especificados em seu sistema, que esses procedimentos sejam implementados eficientemente e ainda que sejam adequados para alcançar os objetivos previamente estabelecidos ao sistema da qualidade (RDC 16).

Assim, o envolvimento e a participação efetiva dos trabalhadores em ações de melhoria de organizações como esta são primordiais para o atendimento aos requisitos do sistema da qualidade aplicáveis, bem como o suporte do setor de recursos humanos, diretoria

e gerência, contribuindo com incentivos que propiciem maior comprometimento dos funcionários e principalmente entendendo os fatores que promovem a motivação destes, já que segundo Schein (1982) a motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade de produtos e serviços.

Ainda, segundo Oliveira (2002) a motivação pode ser caracterizada como interna (da mente de cada um) ou externa (fatores do ambiente, recompensas). Nesse sentido é importante entender como funcionam os processos da organização foco do estudo, relacionados a incentivos e benefícios, já que isso será fator relevante nas pesquisas realizadas com os trabalhadores relacionadas à motivação extrínseca.

A organização, foco do estudo, tem um setor de recursos humanos que atua tanto na parte de departamento pessoal, como folha de pagamento, acerto de ponto, pagamento de benefícios, como na integração dos funcionários e treinamentos de conduta no trabalho. Com a escassez da mão de obra desse setor, as prioridades nesse caso passam a ser nas atividades de departamento pessoal, ficando a outra parte sob responsabilidade do SGQ da empresa. No entanto, além da empresa oferecer benefícios, como: plano de saúde, plano odontológico, auxílio estudo, auxílio creche, programa de lucros e resultados, vale transporte, vale refeição, vale farmácia, o setor de RH procura ainda promover atividades atrativas aos empregados, tais como: festividade em datas comemorativas, campanhas de prevenção de acidentes, consignados em folha de pagamento, ginástica laboral, entre outros benefícios. Segundo Kovach (1987) o sistema de recompensas reduz falhas, aumenta a produtividade e satisfaz as necessidades do cliente interno e externo, beneficiando todos os envolvidos.

Com relação as ações de melhoria, a própria normativa (RDC 16) estabelece que a gerência forneça informações sobre a melhoria do sistema de qualidade. Dessa forma, as ações são levantadas mensalmente pelos membros da equipe de cada setor e analistas de SGQ, registradas em formulário específico e analisadas posteriormente pela diretoria, que decide quanto a viabilidade de implantação. Esses eventos de melhoria podem ocorrer aleatoriamente, não havendo uma data programada para ocorrerem, sendo assim pode haver ausência por parte de alguns funcionários, por motivos de doença, férias, entre outros.

Assim, por se tratar de uma empresa da área da saúde e oferecer soluções que transformam a qualidade de vida das pessoas, está constantemente preocupada com a melhoria de seus processos internos, de forma a entregar produtos de alta qualidade e garantir a máxima eficiência em suas ações. Por outro lado sem entender a real necessidade de seu capital humano isso se torna quase impossível, já que cada um tem anseios e expectativas distintas.

Nesse sentido, averiguar os fatores que promovem a motivação dos funcionários e sua relação com a participação destes nas ações de melhoria do SGQ é extremamente relevante para contribuir para melhores resultados da empresa foco do estudo, bem como contribuir para os estudos da área.

4.2 Análise de Perfil dos trabalhadores

Na Tabela 1, constam os sumários descritivos para os dados (motivação intrínseca, extrínseca e participação dos trabalhadores) para os diferentes fatores analisados (uso do *software* MINITAB®, versão 16).

Tabela 1. Dados relacionados a motivação intrínseca, extrínseca e níveis de participação

CARGO	N	MED MI	DP (MI)	MED ME	DP (ME)	MED PA	DP (PA)
ANALISTA	6	2,8889	0,2656	2,4778	0,1656	3,3177	0,4723
ASSISTENTE	14	3,0857	0,2389	2,6333	0,3264	2,6639	0,3135
AUXILIAR	8	2,9083	0,3085	2,6	0,3107	2,1354	0,1473
COMPRADOR	1	3,4667	*	2,6667	*	3,4	*
DESENHISTA	1	3,4	*	2,5333	*	2,636	*
DIRETOR	1	2,7333	*	2,2667	*	2,951	*
GERENTE	4	2,9167	0,0639	2,4333	0,0667	3,5612	0,215
LIDER	2	2,8667	0,1886	2,7	0,2358	2,9165	0,589
OPERADOR	8	2,5667	0,3127	2,4583	0,3659	2,333	0
PREPARADOR	1	3,0667	*	2,6	*	2,333	*
PROGRAMADOR	2	3,2	0,5657	2,5667	0,4243	2,75	0,5303
SUPERVISOR	1	3,5333	*	3,0667	*	3,8	*

SETOR	N	MED MI	DP (MI)	MED ME	DP (ME)	MED PA	DP (PA)
ADMINISTRATIVO	5	3,1733	0,324	2,52	0,442	3,2968	0,344
APOIO	22	3,0394	0,3577	2,6121	0,2618	2,8543	0,552
OPERACIONAL	22	2,8	0,3574	2,5242	0,3169	2,4712	0,4445

SEXO	N	MED MI	DP (MI)	MED ME	DP (ME)	MED PA	DP (PA)
FEMININO	21	3,0794	0,3592	2,6286	0,3211	2,8598	0,652
MASCULINO	28	2,8452	0,3824	2,5143	0,2892	2,6282	0,4320

IDADE	N	MED MI	DP (MI)	MED ME	DP (ME)	MED PA	DP (PA)
20 a 30 ANOS	34	2,9824	0,3833	2,6118	0,2793	2,7686	0,5340
> 30 ANOS	15	2,8622	0,392	2,4533	0,3445	2,6342	0,572

ESTADO CIVIL	N	MED MI	DP (MI)	MED ME	DP (ME)	MED PA	DP (PA)
SOLTEIRO	19	2,81	0,4120	2,4867	0,2818	2,5503	0,4099
CASADO	28	3,0346	0,3433	2,5877	0,3117	2,8335	0,569
DIVORCIADO	2	3,1	0,442	3	0,253	3,0665	1,037

ESCOLARIDADE	N	MED MI	DP (MI)	MED ME	DP (ME)	MED PA	DP (PA)
2º GRAU	15	2,9208	0,3565	2,6292	0,3092	2,3922	0,3008
SUP CURSANDO	16	2,8958	0,417	2,4917	0,3537	2,8778	0,633
SUP COMPLETO	18	3,0157	0,3725	2,5686	0,2300	2,9016	0,478

TEMPO EMPRESA	N	MED MI	DP (MI)	MED ME	DP (ME)	MED PA	DP (PA)
< 2 ANOS	8	2,9417	0,297	2,5417	0,1515	2,8222	0,809
2 A 4 ANOS	21	2,8848	0,4063	2,503	0,3556	2,7357	0,508
> 4 ANOS	20	3,0175	0,3781	2,6421	0,2944	2,6781	0,477

(N) amostra; (MED) média; (MI) motivação intrínseca; (DP) desvio padrão; (ME) motivação extrínseca; (PA) participação (SUP) superior.

Fonte: adaptado do *software* Minitab® 16

Algumas conclusões dos resultados da Tabela 1:

- FATOR CARGO: observa-se que alguns cargos (comprador, desenhista, diretor, preparador e supervisor) possuem apenas uma observação (N), ou seja, para estes casos, a média apresentada representa a resposta de um único trabalhador. Contudo, quando de uma avaliação completa, observando todos os cargos, pode ser constatado que para todos eles a MI se sobressaiu à ME, sendo de 2,95 a média geral para a MI e de 2,57 a média geral para a ME. Com relação a participação a média geral para este fator foi de 2,73. Assim foi observado que para os cargos de:
 - Analista: a MI e ME apresentaram-se abaixo da média geral, enquanto a participação ficou acima;
 - Assistente: a MI e ME apresentaram-se acima da média geral, enquanto a participação ficou abaixo;
 - Auxiliar: a MI e participação apresentaram-se abaixo da média geral, enquanto a ME ficou acima;
 - Comprador: a MI, ME e participação apresentaram-se acima da média geral;
 - Desenhista: a MI apresentou-se acima da média geral, enquanto a ME e a participação ficaram abaixo;
 - Diretor: a MI e ME apresentaram-se abaixo da média geral, enquanto a participação ficou acima;
 - Gerente: a MI e ME apresentaram-se abaixo da média geral, enquanto a participação ficou acima;
 - Líder: a MI apresentou-se abaixo da média geral, enquanto a ME e a participação ficaram acima;
 - Operador: a MI, a ME e a participação apresentaram-se abaixo da média geral;
 - Preparador: a MI e ME apresentaram-se acima da média geral, enquanto a participação ficou abaixo;
 - Programador: a MI e a participação apresentaram-se acima da média geral, enquanto a ME ficou abaixo;
 - Supervisor: a MI, ME e participação apresentaram-se acima da média geral;

Neste caso pode-se constatar, que quando analisado o fator cargo, não existe uma relação da motivação intrínseca e extrínseca dos trabalhadores com o nível de participação. Isso pode ser justificado pelo fato de cada um possuir necessidades e desejos diferentes, além de possuírem níveis distintos de responsabilidade, autonomia e maturidade, entre outros fatores.

- **FATOR SETOR:** observa-se que o setor administrativo apresentou uma média maior quanto a motivação intrínseca e níveis de participação do que os demais setores, por outro lado o setor administrativo é o que apresenta o menor número de trabalhadores (N=5). Assim, pode ser justificada essa motivação intrínseca e esse nível de participação ser maior neste setor, pelo fato dessas pessoas possuírem cargos de confiança, terem maior autonomia no cargo, e estarem envolvidos na maior parte das decisões da empresa. Inclusive é neste setor em que a diretoria aparece. Além disso, pode ser observado que a menor média apresentada foi a de participação do setor operacional (2,4712). Podendo neste caso ser interpretado como sendo um setor composto por trabalhadores que estão envolvidos apenas com sua célula de manufatura e na maioria dos casos possuem baixa autonomia e poder de decisão.
- **FATOR SEXO:** observa-se que mesmo as mulheres sendo minoria na empresa, elas apresentaram médias maiores que os homens em todos os casos (motivação intrínseca, extrínseca e níveis de participação). Por outro lado tanto os homens, quanto as mulheres são mais motivados intrinsecamente, ou seja, o que os motiva vem de dentro para fora, não importando tanto as questões de recompensas. Neste caso, as mulheres em sua maioria estão nos setores administrativo e apoio (mais de 80% das mulheres se encontram nestes setores), o que já é esperado pelo seu perfil profissional e por possuírem maior autonomia para tomada de decisão nos cargos que ocupam.
- **FATOR IDADE:** observa-se que para a questão idade as médias não apresentaram diferenças significativas para a MI, ME e níveis de participação. Os trabalhadores de 20 a 30 anos e os que têm mais de 30 anos, apresentaram respostas bem próximas para as médias (abaixo de 0,2), apresentando certo equilíbrio. Isso se deve pelo fato dos diversos setores possuírem trabalhadores com faixas etárias diferentes, ou seja, a idade é bem diversificada dentro de um determinado setor. Por exemplo o setor operacional possui funcionários de 20 a 50 anos de idade, assim como os demais.
- **FATOR ESTADO CIVIL:** observa-se que para este fator, as maiores médias apresentadas foram para os divorciados, tanto para a MI, quanto para ME e nível de participação. Contudo, a amostra não é significativa (N=2), o que influencia o resultado. A quantidade

de funcionários casados é expressiva (28) e as médias apresentadas estão bem próximas das médias dos divorciados.

- **FATOR ESCOLARIDADE:** observa-se que para este fator, as maiores médias apresentadas foram para aqueles que possuem ensino superior completo, tanto para a motivação intrínseca quanto para o nível de participação. Ainda foi possível observar que a participação dos trabalhadores com segundo grau é menor do que aqueles que possuem ensino superior completo, isso se deve também ao fato de cargos com maior autonomia e responsabilidade possuírem ensino superior completo. Por outro lado os trabalhadores que apresentaram os menores índices de motivação foram aqueles que estão cursando o ensino superior.
- **FATOR TEMPO DE EMPRESA:** constatou-se que para este fator, os trabalhadores mais motivados (tanto intrinsecamente quanto extrinsecamente) foram aqueles que estão na empresa há mais de quatro anos. Por outro lado o nível de participação apresentou maior média para aqueles que estão na empresa há menos 2 anos. Contudo a diferença entre as médias apresentadas para este fator, não possui relevância significativa.

Por mais que existam resultados diferentes para determinada categoria, no geral existe uma certa proximidade para as médias das respostas dos trabalhadores para a MI e ME. Apesar da motivação intrínseca prevalecer em todos os casos, a diferença para a motivação extrínseca não foi relevante, demonstrando certo equilíbrio quanto ao que os motiva.

4.3 Análise de Variância ANOVA

Para descobrir estatisticamente quais fatores são significativos nas questões da motivação intrínseca e extrínseca respondidas pelos trabalhadores, foi realizada uma análise estatística usando um modelo de ANOVA com uma classificação (one-way ANOVA), pois testa a diferença entre uma única variável quantitativa dependente, contra vários grupos formados pelas categorias de uma única variável categórica independente. Sendo assim, foi considerado um modelo de análise de variância com uma classificação considerando as variáveis setor, sexo, idade, estado civil, escolaridade e tempo de empresa.

A técnica ANOVA é de forma simplificada uma coleção de modelos estatísticos no qual a variância amostral é particionada em diversos componentes devido a diferentes fatores (variáveis), que nas aplicações estão associados a um processo, produto ou serviço. Através desta partição, a ANOVA estuda a influência destes fatores na característica de interesse e verifica se existe diferença significativa entre as médias de um determinado fator ou fatores.

Ainda, permite através de uma análise, melhorar processos existentes e avaliar novos que estão em fase de desenvolvimento.

Ainda, a análise de variância (ANOVA) é uma metodologia estatística para testar se um determinado fator tem efeito significativo sobre a variável dependente Y , ou seja, comparar a distribuição de três ou mais grupos em amostras independentes. Supondo μ_j representando o verdadeiro valor da média da variável dependente classificada em diferentes níveis de um fator, significa que, para o nível j , a técnica de ANOVA testa a hipótese de que não existem diferenças entre as médias μ_j , assumindo que não há diferenças entre a variabilidade das observações em cada grupo (variância constante), ou seja, a ANOVA fornece um teste estatístico para verificar se as médias dos grupos são iguais; isto é, uma generalização dos testes t de *Student* para mais de dois grupos, sendo que rejeição da hipótese de nulidade implica que os grupos têm médias diferentes (BOX; HUNTER; HUNTER, 1978; MONTGOMERY; RUNGER, 2010).

Além disso, para aumentar a precisão dos dados, foi utilizado um intervalo de confiança de 95% para as médias, a fim de avaliar a estimativa da média da população para cada grupo. Segundo Montgomery e Runger (2010) estes intervalos de confiança (IC) são amplitudes de valores que apresentam a probabilidade de conter a verdadeira média de cada população. Os intervalos de confiança são calculados usando o desvio padrão combinado.

Na Tabela 2, estão os resultados dessa análise estatística. As suposições necessárias para o uso de um modelo de ANOVA (normalidade dos erros e variância constante) foram verificadas a partir de gráficos de resíduos para cada caso. A partir dos resultados da Tabela 2, observa-se que alguns fatores relacionados apresentam diferenças significativas entre as respostas da motivação (escala logarítmica), pois o valor- p é igual ou menor que 0,05 (significativo em um nível de significância igual à 5%). As diferenças entre as médias que não são estatisticamente significativas não foram apresentadas na tabela (valor $-p > 0,05$). É importante salientar ainda que o tamanho da amostra é grande, o que leva a uma precisão significativa nos resultados obtidos.

Analisando os fatores separadamente, foi encontrado a partir de técnicas de ANOVA ou intervalos de confiança para as médias os fatores que influenciam a motivação intrínseca e extrínseca dos trabalhadores. Dessa forma, evidencia-se nas figuras 4 a 9 os intervalos de confiança de 95% para as médias de cada nível em cada fator. A partir desses gráficos consegue-se detectar e interpretar as médias diferentes (intervalos não superpostos indicam diferenças significativas entre médias; intervalos de confiança superpostos, indicam igualdade

de médias). Além disso, utilizou-se do conhecimento da pesquisadora para sustentar as justificativas apresentadas para cada questão.

Ainda com relação aos gráficos (figuras 4 a 9) observa-se que foram plotados indicando as 15 questões relacionadas a motivação intrínseca (MO1, MO3, MO5, MO7, MO9, MO11, MO13, MO15, MO17, MO18, MO20, MO22, MO24, MO25 e MO27), e sequencialmente as 15 questões relacionadas a motivação extrínseca (MO2, MO4, MO6, MO8, MO10, MO12, MO14, MO16, MO19, MO21, MO23, MO26, MO28, MO29 e MO30). As iniciais MO indicam a questão correspondente à pesquisa de motivação.

Vale ressaltar ainda, que para o fator cargo não foi possível estimar as variâncias (valor -p), pois alguns cargos, como: comprador, desenhista, diretor, preparador e supervisor possuem apenas uma observação (N), ou seja, a amostra não é significativa para o cálculo, pois existe apenas um respondente. Dessa forma, a análise de variância iniciou-se a partir do fator setor.

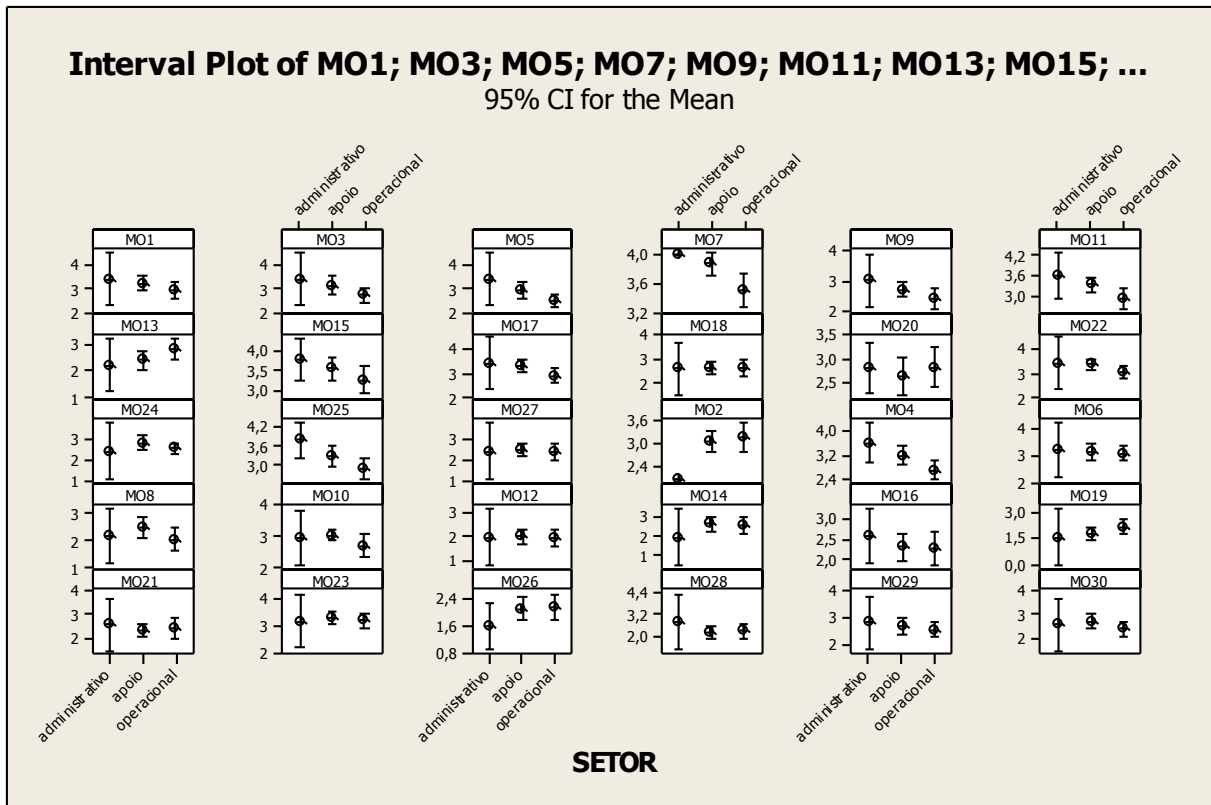
Tabela 2. Dados relacionados a variância (valor -p) para os logaritmos da motivação intrínseca e extrínseca

FV	DIMENSÃO MOTIVAÇÃO	P	ANÁLISE VARIÂNCIA (-P)
SETOR			
MO7	MI	0,021	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO2	ME	0,010	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO4	ME	0,020	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
SEXO			
MO1	MI	0,032	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO15	MI	0,005	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO10	ME	0,005	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO21	ME	0,046	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
IDADE			
			Nenhuma média diferente para as questões da MI
MO26	ME	0,042	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO28	ME	0,032	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
ESTADO CIVIL			
MO1	MI	0,003	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO3	MI	0,017	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO15	MI	0,029	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO17	MI	0,022	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO2	ME	0,047	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO10	ME	0,017	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
ESCOLARIDADE			
MO1	MI	0,007	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO5	MI	0,001	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO18	MI	0,048	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO24	MI	0,005	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO27	MI	0,005	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO19	ME	0,018	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO23	ME	0,039	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO26	ME	0,023	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
TEMPO EMPRESA			
MO17	MI	0,051	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)
MO24	MI	0,000	Médias estatisticamente diferentes em 5% ($-p < 0,05$)

(FV) Fonte de variação; (P) valor-p ou nível de significância observado; (MO) Questão da pesquisa de motivação

Fonte: adaptado do *software* Minitab® 16

Figura 4 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – setor.



Fonte: O próprio autor.

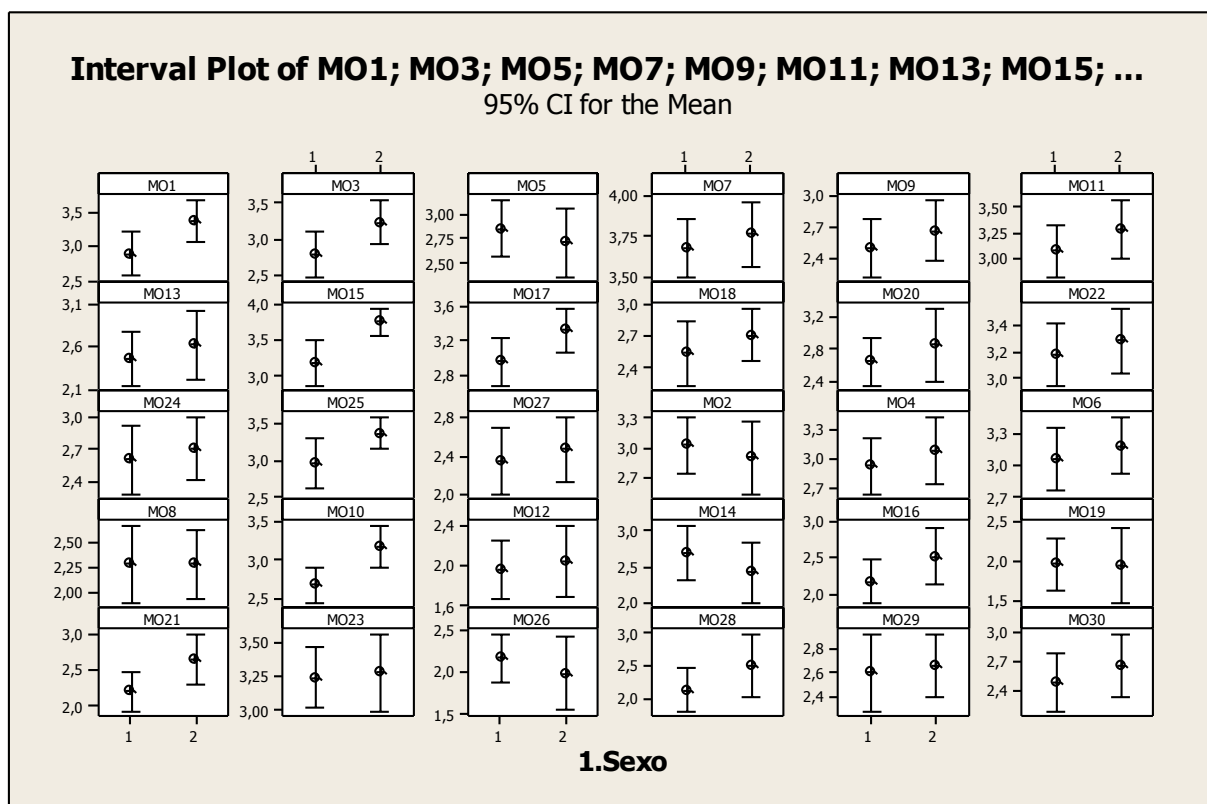
Com relação ao **setor**, figura 4, constatou-se diferenças significativas para as médias dos respondentes para a questão 7, relacionada a motivação intrínseca e para as questões 2 e 4 relacionadas a motivação extrínseca. As discrepâncias podem estar atreladas ao perfil dos trabalhadores e as responsabilidades que cada setor possui. Neste caso pode ser percebido que as respostas do setor administrativo são bem diferentes das respostas do setor operacional. Isso se deve principalmente ao fato do setor administrativo possuir maior nível de autonomia nas tomadas de decisões e maior interação com os demais setores que o setor operacional, por exemplo. Também pôde ser constatado que enquanto o setor operacional é mais motivado pelo dinheiro que possa vir a ganhar, os setores administrativo e de apoio estão mais preocupados com o reconhecimento que podem obter. Isso pode estar ligado ainda às responsabilidades que estes setores possuem, à maturidade das pessoas e aos níveis de escolaridade.

Quando analisada a variável **sexo**, figura 5, constatou-se diferenças significativas nas respostas para as médias entre homens e mulheres para as questões 1 e 15 para a motivação intrínseca e questões 10 e 21 para a motivação extrínseca. Em linhas gerais verificou-se que as mulheres se sentem mais motivadas quando desafiadas que os homens, ou seja, apresentaram médias maiores que eles para as questões relacionadas a desafios. Para elas é mais importante resolver problemas novos e complexos do que para eles. Além disso, para

elas é mais importante gostarem daquilo que fazem, serem capazes de fazerem aquilo que gostam e terem a possibilidade de se expressarem do que para eles. Percebe-se ainda que elas se preocupam mais em como as pessoas vão reagir as suas ideias que os homens, talvez pelo fato de serem minoria na empresa e seus superiores serem homens.

Esses resultados podem levar em consideração a questão emocional da mulher ser mais aflorada, a questão da necessidade delas se comunicarem mais que eles e do contexto particular de cada uma.

Figura 5 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – sexo.



Fonte: O próprio autor.

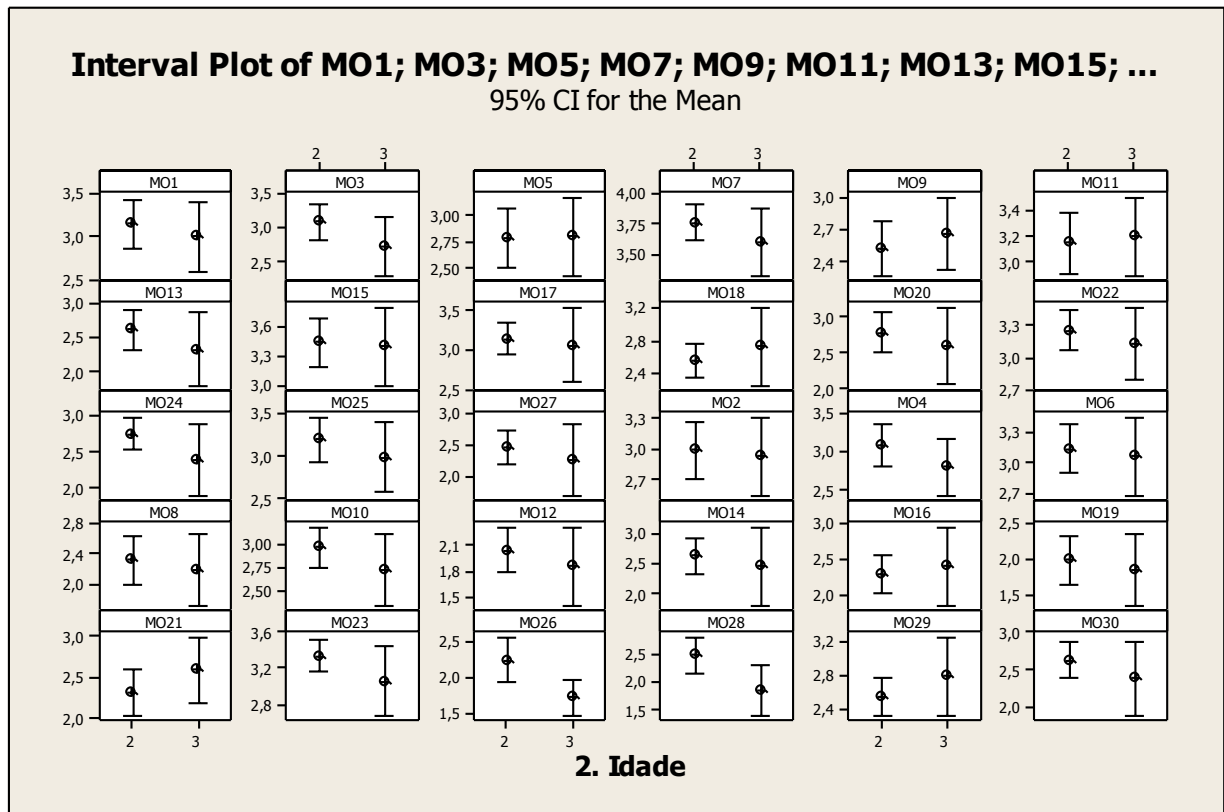
Analisando a variável **idade**, figura 6, tem-se que para a motivação intrínseca não foi observada nenhuma diferença significativa para as questões. Já com relação a motivação extrínseca, as questões 26 e 28 apresentaram diferenças de 5% para as médias.

Nesse caso pode ser verificado que os trabalhadores que tem até 30 anos apresentam uma média 33% maior que os maiores de 30 anos. Isso pode ser justificado pela importância que os mais velhos dão ao trabalho do que os mais novos e por terem responsabilidades maiores na maioria das vezes, como uma família para manterem, por exemplo.

Por outro lado os mais novos se sentem mais motivados pelas recompensas que possam vir a ganhar do que com o próprio trabalho, já que na maioria das vezes são solteiros,

possuem um nível de maturidade menor, dão mais valor à liberdade e não se preocupam em criar um vínculo com a empresa em sua maioria, pelo próprio perfil dessa geração.

Figura 6 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – idade.

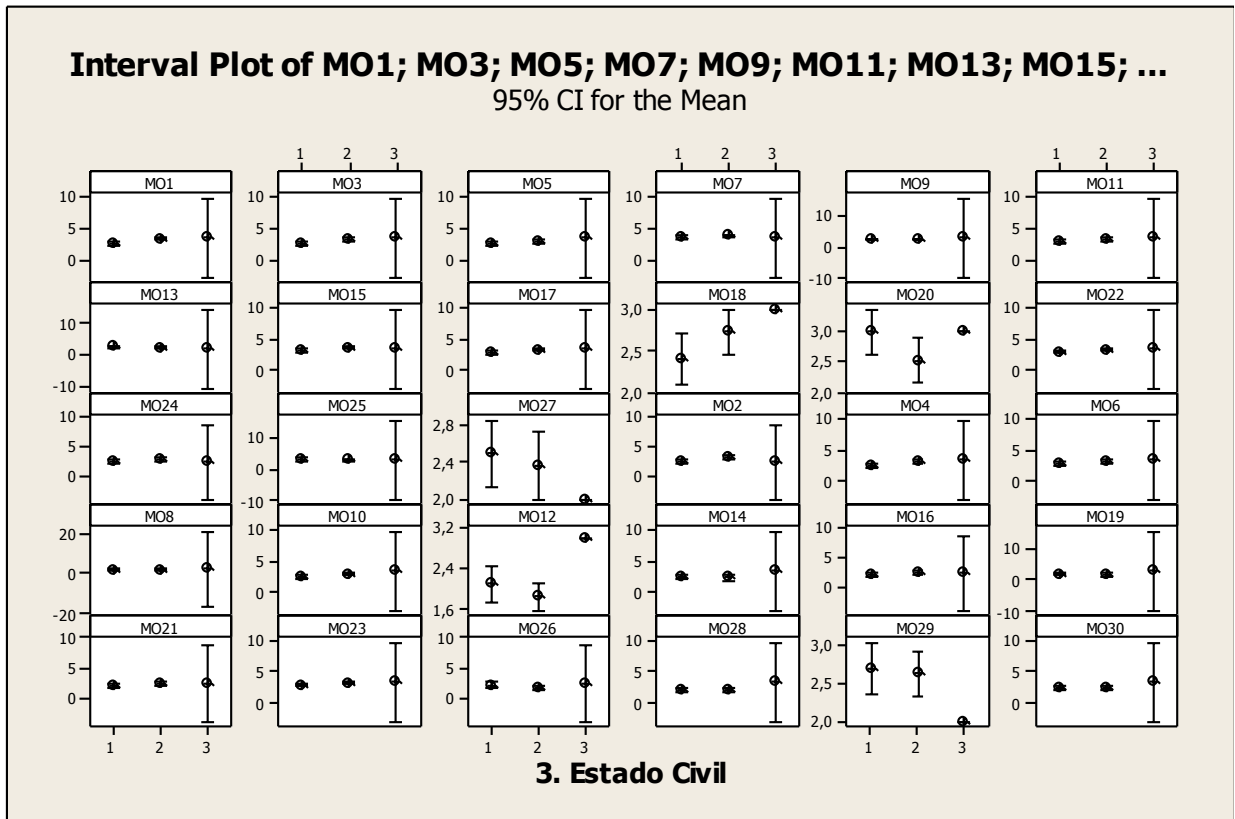


Fonte: O próprio autor.

Quanto a análise da variável **estado civil**, figura 7, constatou-se diferenças significativas nas respostas para as médias dos solteiros, casados e divorciados para as questões 1, 3, 15 e 17 para a motivação intrínseca e questões 2 e 10 para a motivação extrínseca.

Referente a MI observou-se que os casados e divorciados se sentem mais motivados quando desafiados que os solteiros, ou seja, apresentaram médias maiores para as questões relacionadas a desafios, sendo mais importante para eles resolverem problemas novos e complexos do que para os solteiros. Isso pode ser justificado principalmente pela questão da segurança e experiência que apresentam no trabalho. Além disso, para os casados e divorciados é mais importante gostarem daquilo que fazem e terem a possibilidade de se expressar do que para os solteiros, já que na maior parte se preocupam mais em apresentar um bom resultado para a empresa do que em recompensas e benefícios, principalmente pelo grau de responsabilidade dos cargos que ocupam e da maturidade que apresentam.

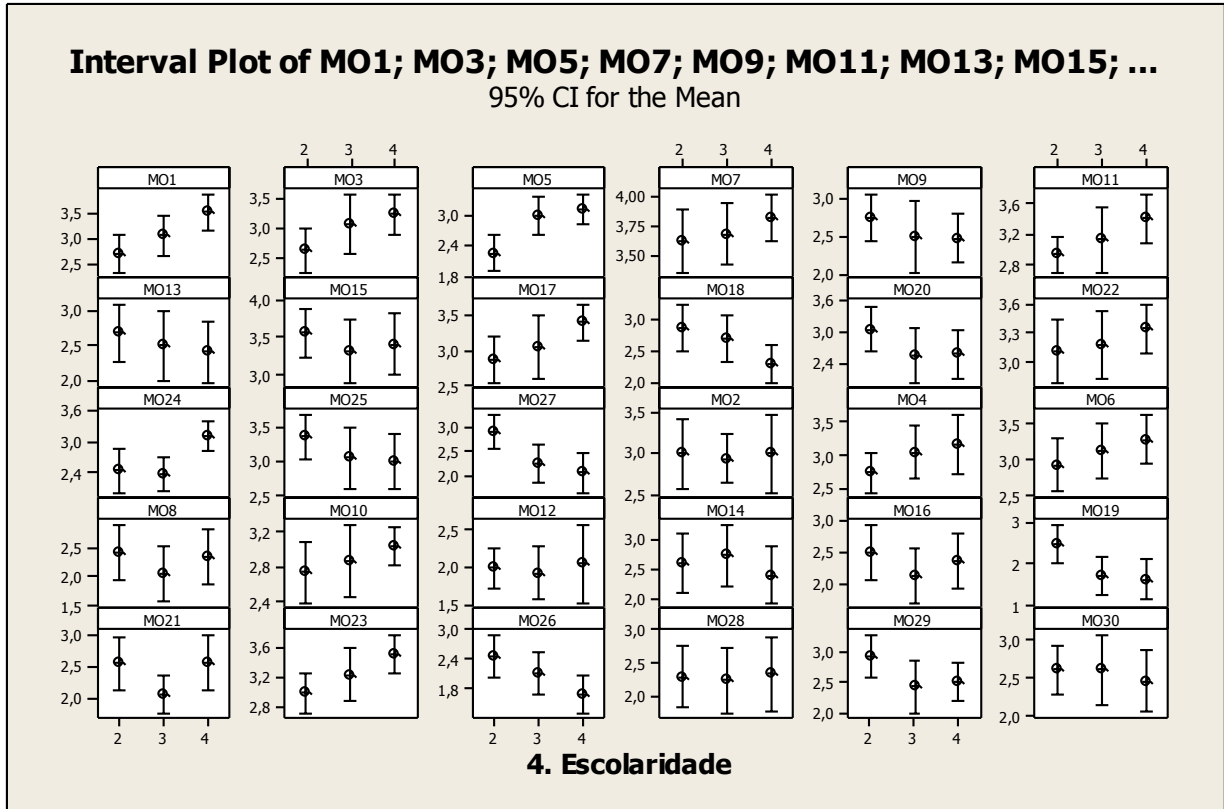
Figura 7 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – estado civil.



Fonte: O próprio autor.

Com relação a ME, pode ser observado que para os casados os fatores externos relacionados a salário e recompensas são mais importantes que para os solteiros. Isso pode ocorrer pelo fato dos casados sentirem uma necessidade maior da empresa implantar políticas de recursos humanos atrativas, como planos de cargos e salários e avaliação de desempenho, por exemplo.

Figura 8 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – escolaridade.



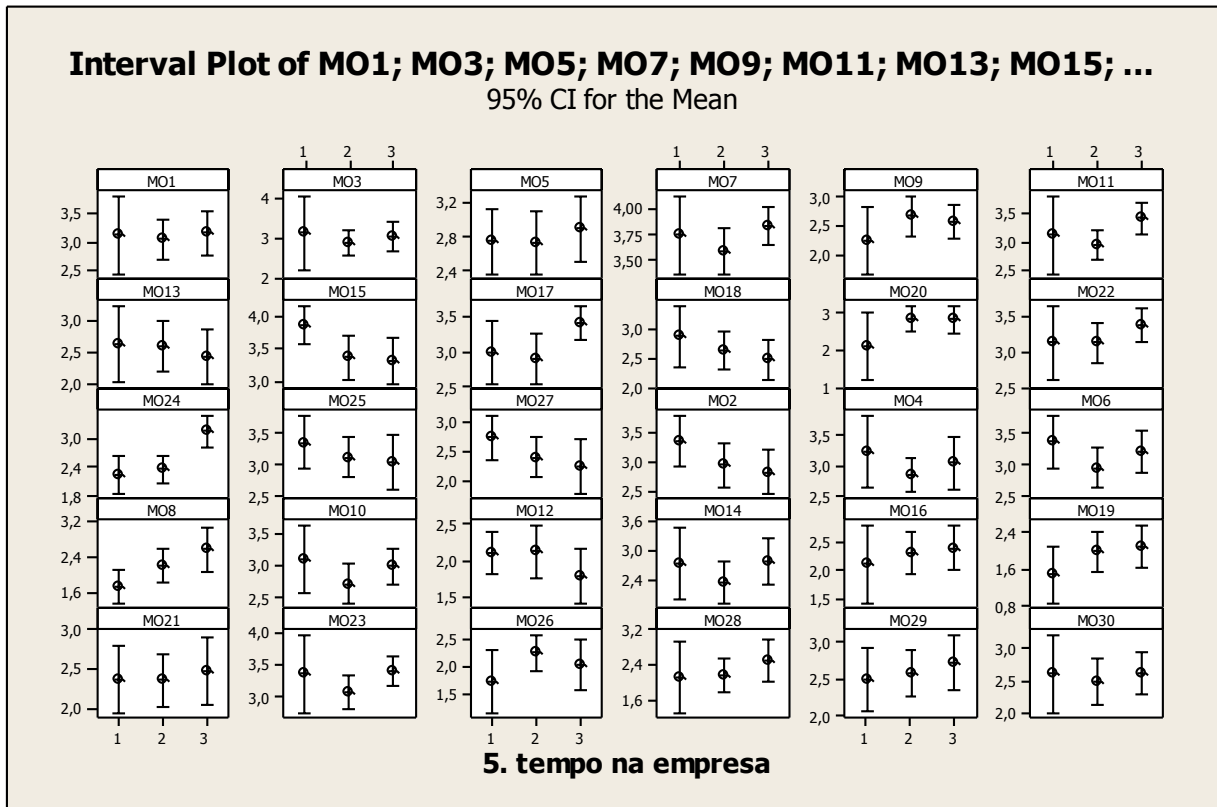
Fonte: O próprio autor.

Com relação à variável **escolaridade**, figura 8, foram observadas diferenças significativas nas respostas para as médias dos trabalhadores de 5% para as questões 1, 5, 18, 24 e 27 para a motivação intrínseca e questões 19, 23 e 26 para a motivação extrínseca.

Com relação a MI observou-se que os trabalhadores com nível superior completo apresentaram no geral médias maiores para as questões relacionadas à desafio e satisfação, como resolução de problemas novos, complexos e atraentes e liberdade de expressão, enquanto os trabalhadores que possuem o 2º grau demonstraram preferir fazer aquilo que sabem bem do que aquilo que ultrapassa sua capacidade e indicaram gostar de tarefas relativamente simples e bem definidas. Além disso, com relação a ME observou-se que os trabalhadores que possuem ensino superior completo estão mais preocupados com o trabalho em si do que os demais níveis, preferem trabalhar com procedimentos claros e bem definidos e se importam em fazer um bom trabalho em qualquer ocasião, independente se os outros saibam ou não.

Dessa forma, esses resultados vão ao encontro com o grau de instrução e conhecimento adquirido por cada grupo, já que os que possuem uma formação estão mais conscientes dos impactos que uma falha pode causar, além de se preocuparem mais em fazer um bom trabalho.

Figura 9 – Intervalos de confiança 95% para as médias da motivação intrínseca e extrínseca – tempo na empresa.



Fonte: O próprio autor.

Com relação à variável **tempo na empresa**, figura 9, foram observadas diferenças significativas nas respostas relacionadas a motivação intrínseca para as questões 17 e 24. Não foram observadas diferenças significativas para as respostas relacionadas aos aspectos extrínsecos.

Referente a MI observou-se que os funcionários com maior tempo de empresa (> 4 anos) apresentaram as maiores médias para questões relacionadas a satisfação, ou seja, estes trabalhadores demonstraram uma maior necessidade por um *feedback*, julgam ser importante ter liberdade de expressão e gostam de trabalhos mais absorventes do que aqueles que têm menos tempo de empresa. Isso pode ser interpretado pelo vínculo afetivo que esses trabalhadores demonstram possuir pela empresa e pela deficiência na comunicação das equipes com seus superiores.

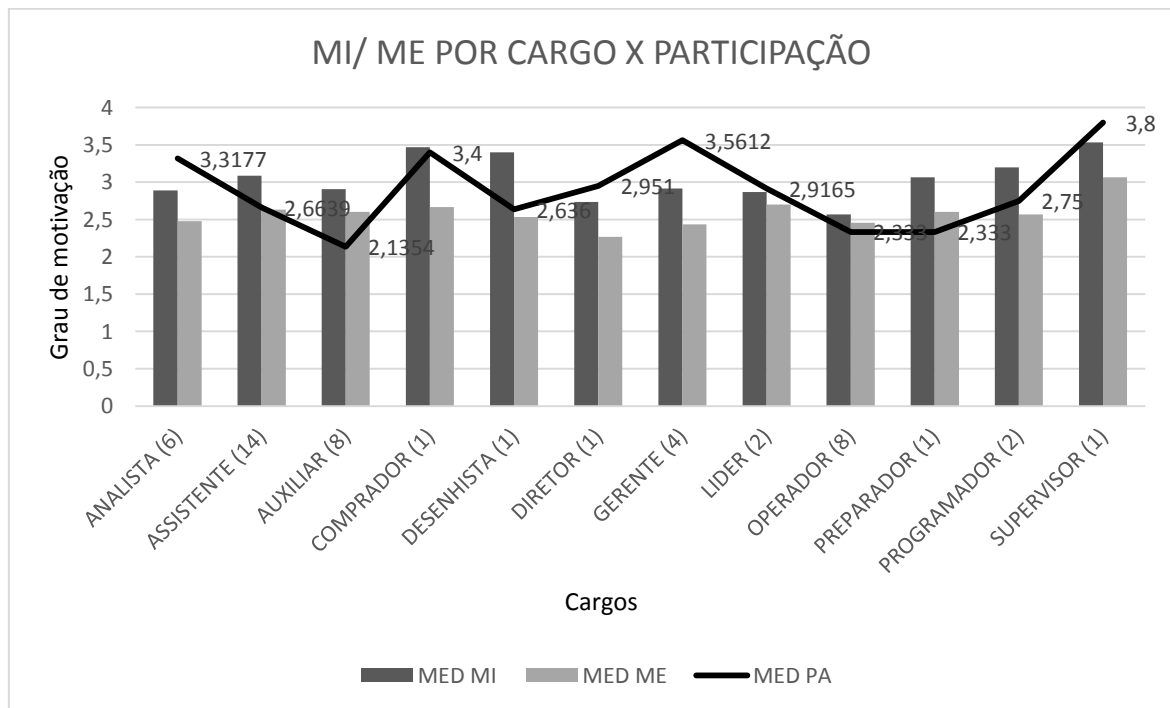
4.4 Correlação da motivação intrínseca e extrínseca com a participação dos trabalhadores

A correlação da motivação intrínseca e extrínseca com a participação dos trabalhadores nas ações de melhoria do SGQ foi analisada com base nas médias das observações (respostas) de cada grupo e representada através de gráficos de colunas, conforme figuras 10 a 16.

O eixo y apresenta o grau de motivação dos trabalhadores da empresa e o eixo x apresenta o fator sociodemográfico relacionado. A linha de tendência representa a média de participação dos trabalhadores nas ações de melhoria.

O cálculo das médias foi realizado utilizando o *software* Minitab versão 2016, onde somou-se todas as observações (respostas) de determinado grupo e dividiu-se pela quantidade de observações deste grupo.

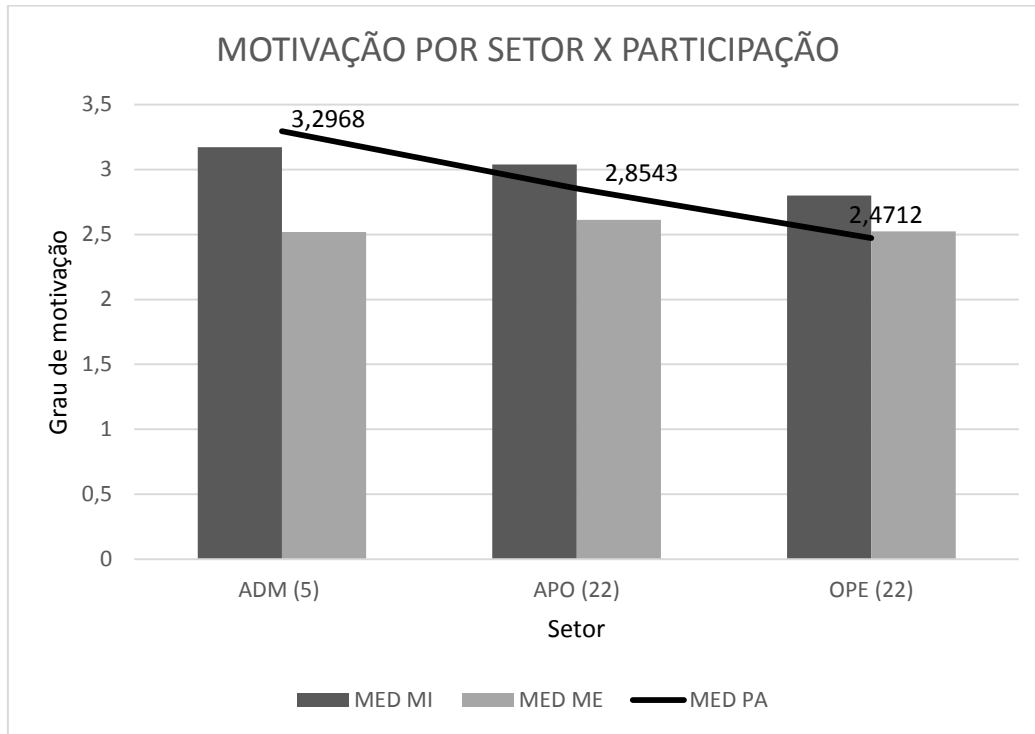
Figura 10 – Motivação intrínseca e extrínseca por cargo versus participação em ações de melhoria.



Fonte: O próprio autor.

Através da figura 10, pode-se observar que os funcionários são mais motivados intrinsecamente, em todos os casos, e que os analistas, gerentes, supervisor e comprador são os que mais participam em ações de melhoria do SGQ. Além disso, nota-se que não existe uma relação da MI e ME com o nível de participação para o fator cargo. Isso pode estar relacionado aos desejos e expectativas que cada um tem, ao vínculo afetivo com a empresa, ao estado emocional atual de cada indivíduo, às responsabilidades de cada um, à formação, aos hábitos e costumes, entre outras influências intrínsecas e extrínsecas associadas.

Figura 11 – Motivação intrínseca e extrínseca por setor versus participação em ações de melhoria.

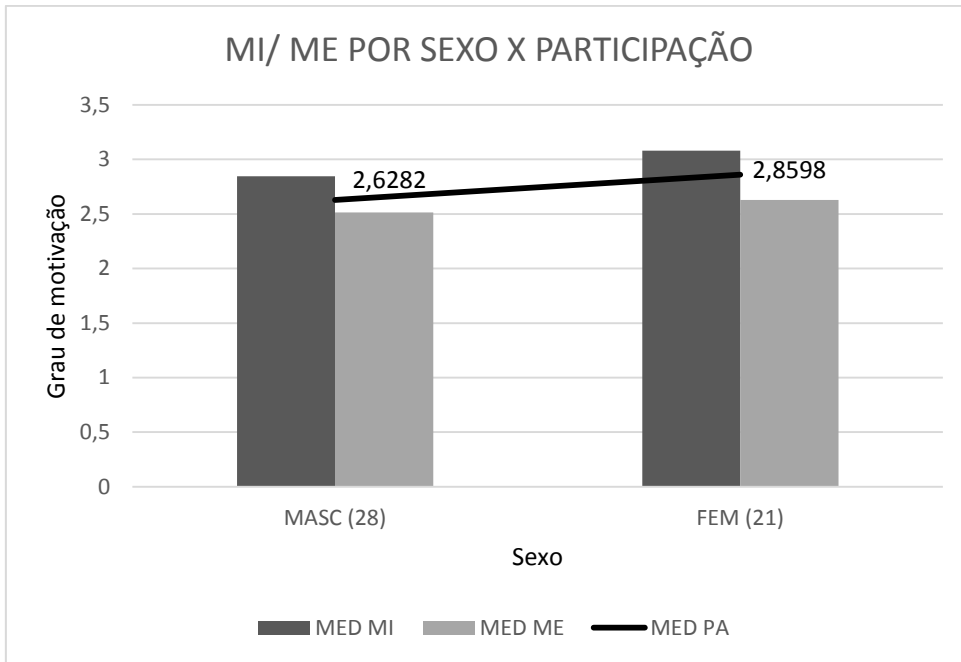


Fonte: O próprio autor.

Analisando a motivação por setor (figura 11), pôde ser observado que a motivação intrínseca é predominante para todos os setores, sobretudo para o administrativo e que o nível de participação do setor operacional é o menor de todos, seguido dos setores de apoio e administrativo respectivamente. Assim, quando analisadas as médias por setor, pode-se dizer que no geral existe uma relação da motivação intrínseca com a participação dos trabalhadores, podendo assim ser justificada pelas funções de cada grupo, pelas responsabilidades estabelecidas, pela autonomia adquirida, ou seja, aqueles setores onde possui as lideranças ou com níveis hierárquicos maiores (apoio e administrativo), apresentaram uma motivação intrínseca maior e participaram mais, enquanto que o setor onde predomina os funcionários com níveis hierárquicos mais baixos (operacional), tiveram uma menor participação nas ações de melhoria do SGQ.

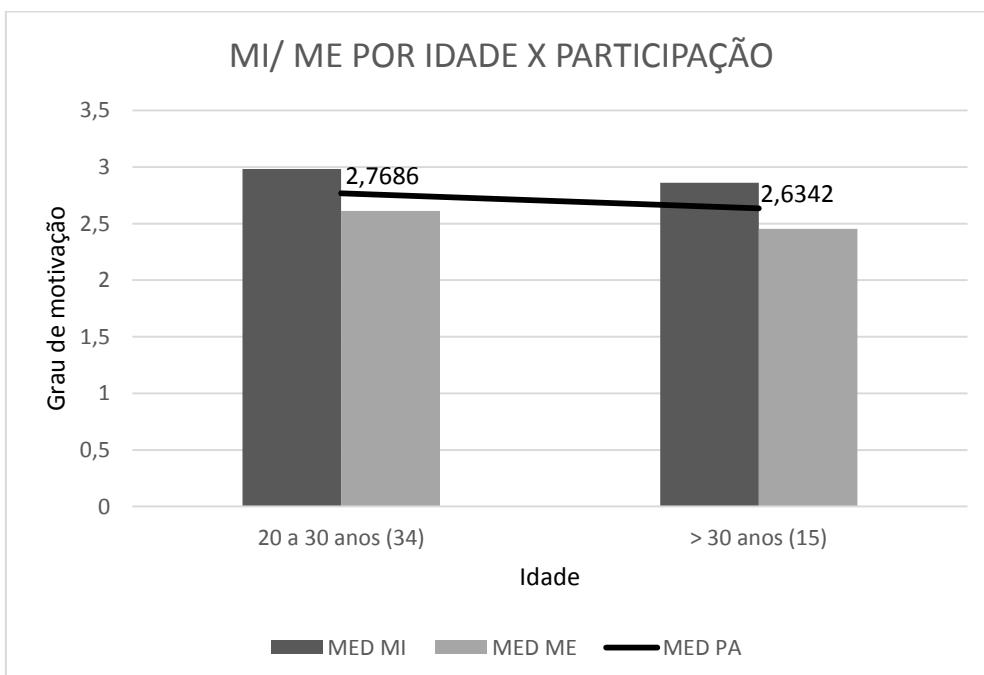
Esses resultados vão ao encontro com os estudos de Deci e Ryan (1985), onde notaram que os indivíduos orientados à autonomia são geralmente mais motivados intrinsecamente e que os indivíduos orientados para o controle são geralmente mais motivados extrinsecamente.

Figura 12 – Motivação intrínseca e extrínseca por sexo versus participação em ações de melhoria.



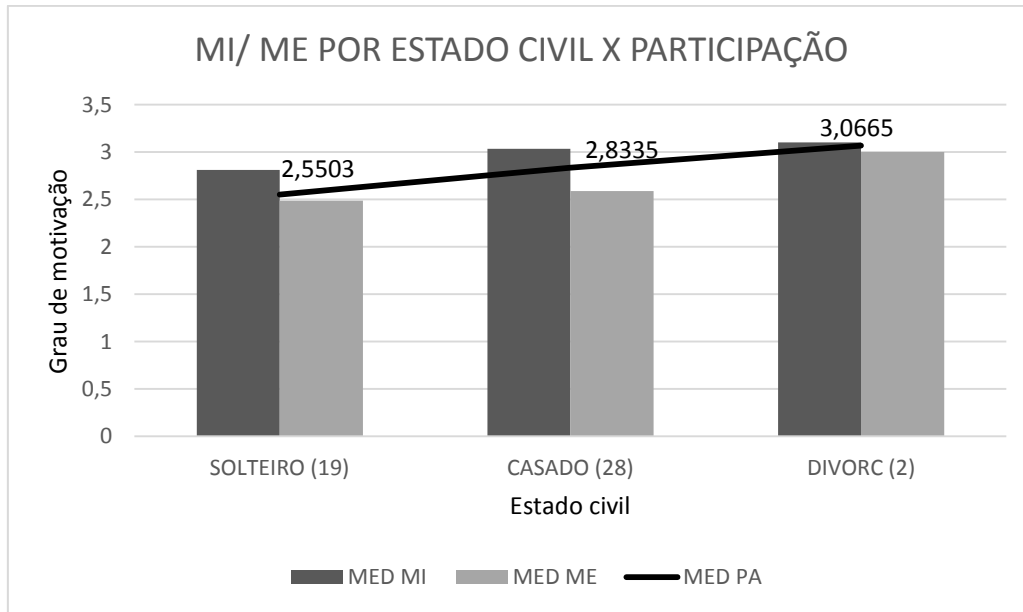
Analisando a figura 12, constata-se que a motivação intrínseca é predominante tanto para as mulheres quanto para os homens, porém a participação das mulheres é maior que a dos homens nas ações de melhoria do SGQ. Assim, quando analisadas as médias por sexo, pode-se dizer que no geral existe uma relação da motivação intrínseca com a participação em ações de melhoria do SGQ, já que as médias ficaram bem próximas.

Figura 13 – Motivação intrínseca e extrínseca por idade versus participação em ações de melhoria.



Observa-se pela figura 13 que a motivação intrínseca é a predominante em ambos os casos, especialmente para aqueles que tem entre 20 a 30 anos de idade. Porém observa-se que as médias estão bem próximas, ou seja, há um equilíbrio entre as respostas dos mais velhos e mais novos. Isso também é observado para o nível de participação, onde a participação dos que tem entre 20 a 30 anos é 0,1 maior do que aqueles que tem mais de 30 anos.

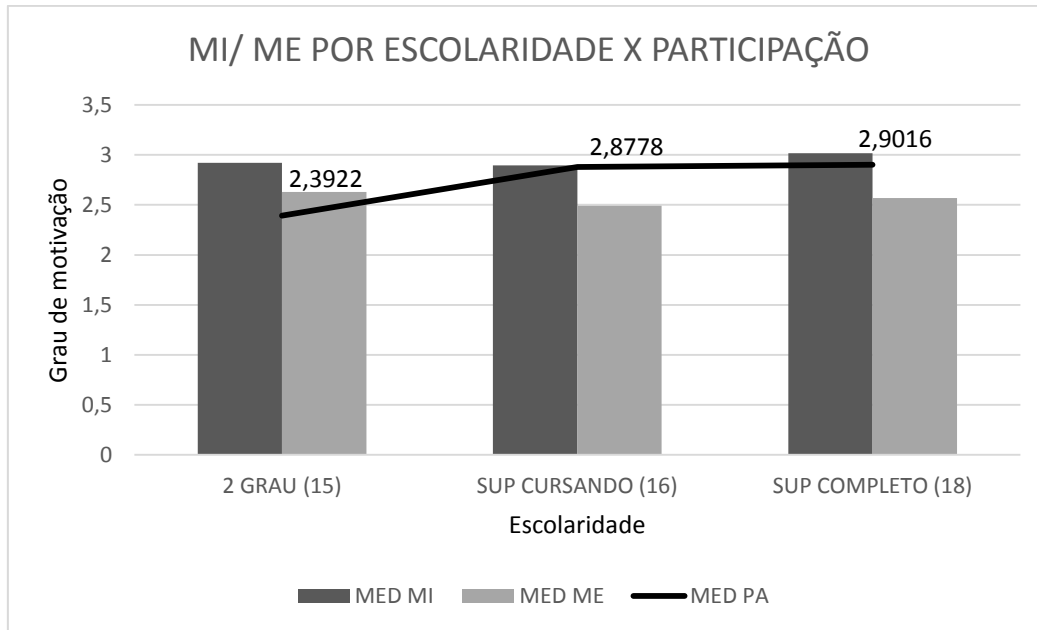
Figura 14 – Motivação intrínseca e extrínseca por estado civil versus participação em ações de melhoria.



Fonte: O próprio autor.

Em análise do gráfico acima (figura 14), pode se constatar que a motivação intrínseca é a que predomina para todos os estados civis, especialmente para os casados e divorciados. Por outro lado, os divorciados apresentam uma quantidade irrelevante de observações (2 respondentes), dessa forma não apresenta tanta relevância quanto os solteiros e casados. Observa-se ainda que os casados e divorciados são mais motivados intrinsecamente e participam mais, enquanto os solteiros são mais motivados intrinsecamente, porém participam menos.

Figura 15 – Motivação intrínseca e extrínseca por escolaridade versus participação em ações de melhoria.



Fonte: O próprio autor.

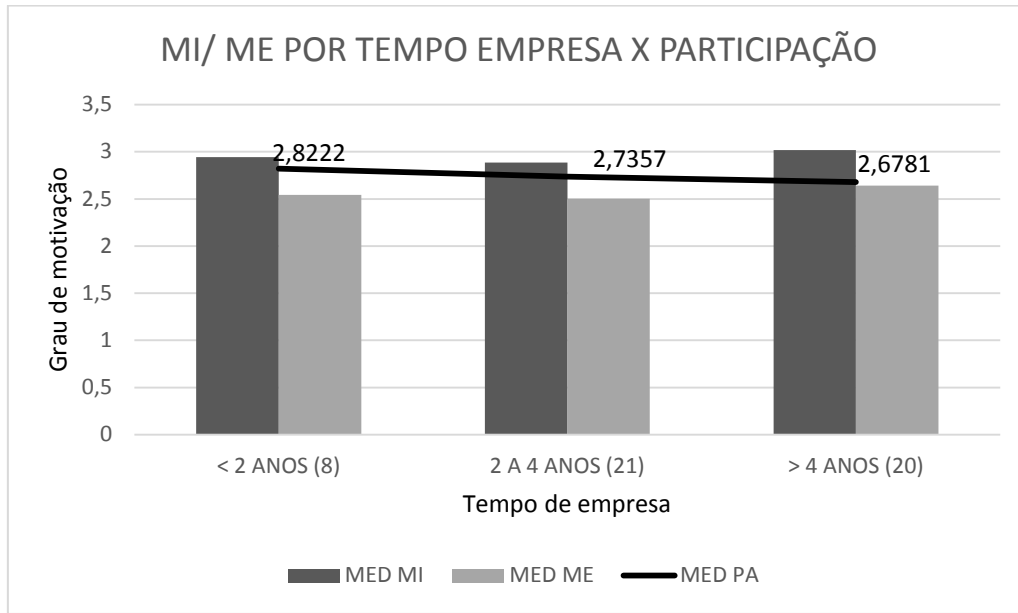
Pode ser observado pelo gráfico acima (figura 15) que os trabalhadores mais motivados são aqueles que possuem nível superior completo, seguido daqueles que possuem o segundo grau e posteriormente aqueles que estão cursando uma faculdade.

Cabe ressaltar aqui, que a MI é a predominante em todos os níveis de escolaridade e a ME predomina para aqueles que possuem segundo grau. Já em relação ao nível de participação, os trabalhadores que possuem nível superior completo são os que mais participam nas ações de melhoria, seguido dos que estão cursando e posteriormente daqueles que apresentam o segundo grau. Dessa forma, verificou-se que quando da escolaridade dos trabalhadores, a motivação não tem uma relação com a participação.

Pelo gráfico da figura 16, pode-se observar que os trabalhadores que estão na empresa há mais de 4 anos são os mais motivados. Por outro lado, observa-se que os funcionários que mais participam são aqueles que estão na empresa há menos de 2 anos e os que menos participam são aqueles que possuem mais de 4 anos de empresa.

Dessa forma, verificou-se que quando do tempo de empresa dos trabalhadores, a motivação não tem uma relação com a participação nas ações de melhoria.

Figura 16 – Motivação intrínseca e extrínseca por tempo de empresa versus participação em ações de melhoria.



Fonte: O próprio autor.

Resumidamente, pode ser constatado que os trabalhadores da empresa aqui estudada são mais motivados intrinsecamente do que extrinsecamente, o que significa que a motivação deles está relacionada ao estado interior de cada um e à importância que cada um dá ao seu trabalho e as suas realizações ou simplesmente associada ao prazer de realizar a tarefa por si só, por gostar daquilo que fazem. Mesmo a empresa oferecendo benefícios e proporcionando algumas recompensas aos funcionários, o trabalhador é mais motivado por um estado interior que o conduz a alcançar seus objetivos e satisfazer suas necessidades.

Além disso, foi constatado que os motivados intrinsecamente são também aqueles que mais participam das ações de melhoria do SGQ, especialmente os setores administrativos e de apoio (que representam 55% dos trabalhadores), as mulheres (que representam 43% dos trabalhadores) e aqueles que são divorciados ou casados (que representam 61% dos trabalhadores), podendo dizer que, no geral, existe uma relação entre a MI e a participação dos trabalhadores nas ações de melhoria da empresa aqui pesquisada.

Ainda cabe destaque especial ao supervisor, gerentes, comprador e analistas, que são os que mais participam, respectivamente, porém que representam apenas 24% dos trabalhadores da empresa. Isso pode ser atribuído principalmente pelo nível de maturidade, por terem níveis hierárquicos mais altos, terem maior autonomia para desempenharem suas funções e mais responsabilidades na empresa.

Vale ressaltar ainda que a motivação é um estado momentâneo, podendo se alterar em diferentes situações ou ao longo do tempo, pois as pessoas são motivadas por uma gama de necessidades, de acordo com o grau de relevância assumido por cada indivíduo em

determinada circunstância. Portanto os resultados apresentados e analisados aqui podem não ter relevância para outros momentos, ocasiões ou mesmo para outras empresas (LUNDBERG; GUDMUNDSON; ANDERSON, 2008).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Pode-se considerar que a motivação desempenha papel relevante no alcance dos resultados organizacionais. Nesta nova economia, caracterizada pelo acirramento da concorrência e exigência do mercado, uma força de trabalho motivada constitui importante vantagem competitiva.

A busca da participação ativa dos funcionários, ou seja, o seu comprometimento junto às empresas na maximização dos resultados e excelência na qualidade, gerou muitas teorias sobre motivação, ampliando o entendimento das pessoas e de suas complexidades. Ao entendê-la, a organização consegue melhorar o gerenciamento de seu complexo organizacional, mediante o aperfeiçoamento do seu desempenho (CUSTODIO; RABELO, 2017).

Quando motivadas, as pessoas são mais autênticas, desenvolvem maior capacidade de autonomia em administrar a si mesmas e se relacionam com as demais pessoas da equipe de maneira mais profunda. Dessa forma, a motivação dos empregados deve ser tratada de maneira estratégica pelos administradores no ambiente o qual estão inseridos.

Pesquisas indicam que questões relacionadas à remuneração, recompensas, incentivos, benefícios, reconhecimento, e sobre o ambiente de trabalho no qual os funcionários estão inseridos representam importante força propulsora da motivação, uma vez que os indivíduos conduzirão seus esforços visando aos comportamentos e ações que possibilitarão resultados valiosos tanto para si próprio, quanto para a organização. Todavia, não se pode deixar de considerar a complexidade intrínseca da realidade organizacional com a interação de múltiplos fatores, já que existem aspectos emocionais e sociais relacionados a isso.

Além disso, pelo fato da motivação ser um estado momentâneo e estar associada a fatores internos, ao estado emocional de cada indivíduo, não se pode generalizar os resultados desta pesquisa para outras empresas, inclusive as do mesmo segmento, já que cada um tem seus costumes, hábitos e desejos. Sendo assim, os resultados coletados nesta pesquisa não é uma regra geral; reflete exclusivamente a realidade dos funcionários da empresa foco da pesquisa.

Assim, o objetivo na análise das variáveis sexo, idade, estado civil, escolaridade e tempo de serviço, focalizou-se principalmente no diagnóstico da situação atual na empresa aqui pesquisada, com intuito de entender a motivação dos trabalhadores, tanto intrinsecamente quanto extrinsecamente e sua correlação com a participação destes nas ações de melhoria do

SGQ, a fim de melhor compreendê-los, estimular seu compromisso com a qualidade e incentivar as lideranças na criação de estratégias de desenvolvimento motivacional e de compromisso nos locais de trabalho. Além disso, a análise contribui para melhor gerenciamento dos recursos humanos, procurando entender individualmente os desejos de cada trabalhador, bem como criar estratégias mais atrativas, que levem a um melhor desempenho e conseqüentemente melhores resultados.

Deve ser ressaltado que os estudos da área é amplo e não existe uma teoria única que seja capaz de explicar a motivação dos trabalhadores, principalmente por existir aspectos intrínsecos relacionados a isso. Assim, este estudo se concentrou em alguns itens de avaliação, selecionados de acordo com o objetivo do trabalho. Infere-se que novos trabalhos podem ser desenvolvidos a partir da exploração de temas adjacentes como aprendizado organizacional, gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, entre outros. Por isso, recomenda-se ampliar e aprofundar os estudos para enriquecer ainda mais os conhecimentos acerca da motivação e participação e também do clima interno das empresas, analisando o comportamento dos trabalhadores diante do estilo gerencial das lideranças das empresas.

Diante disso, sugerimos como tema de futuros trabalhos os itens elencados abaixo:

- Qual é o custo de se manter uma equipe motivada e produtiva?
- Os líderes de empresas brasileiras estão motivados a motivar?
- Como manter uma equipe de trabalho motivada em um ambiente de crise?
- A contribuição da liderança para alcançar e manter a excelência da qualidade.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. **Programa 8S**: Ferramenta para a economia e combate aos desperdícios na indústria. Dissertação de Mestrado, Centro Federal de Educação Tecnológica, Rio de Janeiro, 1997.
- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Resolução da Diretoria Colegiada RDC Nº 16**, de 28 de março de 2013. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2013/rdc0016_28_03_2013.pdf
- AMABILE, T. M.; HILL, K. G., HENNESSEY, B. A.; TIGHE, E. M. The Work Preference Inventory assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 6, n. 5, p. 950-967, 1994.
- ANACLETO, C. A.; JOAQUIM, C. C.; PALADINI, E. P. Gestão da qualidade em empresas especializadas no desenvolvimento de dispositivos médicos: proposta de um modelo. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6, 2010, Niterói, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2010. p. 1-22.
- ANTUNES, E. D.; PINHEIRO, I. A. Sistema de promoção e avaliação do comprometimento organizacional dedicado às empresas com programas de qualidade em países de capitalismo tardio. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (org.). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1, p. 187-211.
- ARMSTRONG, M. **A handbook of employee reward management and practice**. 2ª Edição. London, Philadelphia: Kogan Page, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ARTIGOS E EQUIPAMENTOS MÉDICOS, ODONTOLÓGICOS, HOSPITALARES E DE LABORATÓRIOS – **ABIMO**. São Paulo, 2015.
- AZAMBUJA, T. T. **Documentação de sistemas da qualidade**: um guia prático para a gestão das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARBOSA M. M. F. S. **A motivação dos candidatos à Força Aérea Portuguesa**: adaptação e validação de um instrumento. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2009.
- BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento organizacional com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas RAE-eletrônica**, v.42, n. 2, p. 31-41, 2002.

- BASTOS, A. V. B.; BRITO, A. P. M. P. O Schema de “trabalhador comprometido” e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 1-24, 2001.
- BERGAMINI, C. W. **A motivação nas organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2013.
- BERGER, A. Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs. **Integrated Manufacturing Systems**, v. 8, n. 2, p. 110-117, 1997.
- BERNARDES, J. G.; BARCELLOS, P. F. P.; CAMARGO, M. E. Motivação do trabalhador: estudo de caso em um hospital filantrópico. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7, 2010, Caxias do Sul, **Anais...**, Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul UCS, 2010. p. 1-11.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING, R.; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. **Technovation**, v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.
- BHUIYAN, N.; BAGHEL, A.; WILSON, J. A sustainable continuous improvement methodology at an aerospace company. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 8, p. 671-687, 2006.
- BILHIM, J. A. **Teoria organizacional: estrutura e pessoas**. 3ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.
- BIRDI, K.; CLEGG, C.; PATTERSON, M.; ROBINSON, A.; STRIDE, C.; WALL, T.; WOOD, S. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. **Personnel Psychology**, v. 61, n. 3, p. 467-501, 2008.
- BLANCHARD, K.; CARLOS, J. P.; RANDOLPH, A. **Empowerment: exige mais do que um minuto**. Rio de Janeiro: Objetiva Negócios, 1996.
- BORDENAVE, J. E. D. **O que é participação**. 8ª Edição. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v. 5, n. 3, p. 85-106, 2001.
- BORGES, L. O.; LIMA, A. M. S.; VILELA, E. C.; MORAIS, S. S. G. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **Revista de Administração de Empresas RAE - eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-26, 2004.
- BOX, E. P. G.; HUNTER, J. S.; HUNTER, G. W. **Statistics for experiments**. New Jersey: John Wiley and Sons, 1978.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BOYS, K. A.; WILCOCK, A. E. Improving integration of human resources into quality management system standards. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 31, n. 7, p. 738-750, 2014.

BUENO, M. Gestão pela qualidade total: uma estratégia administrativa. Um tributo ao mestre do controle da qualidade total Kaoru Ishikawa. **Revista do Centro do Ensino Superior de Catalão**, v. 5, n. 8, p. 23-55, 2003.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total**: padronização de empresas. 8ª Edição. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

_____, V. F. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8ª Edição. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviço LTDA., 2004.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2010.

CARPINETTI, L. C. R.; SANTOS, F. C. A.; GONÇALVES, M. A. Human resources and total quality management: case studies in Brazilian companies. **The TQM Magazine**, v. 10, n. 2, p. 109-114, 1998.

CARVALHO, M. C. M. **Construindo o saber**: Metodologia Científica – Fundamentos e Técnicas. São Paulo: Editora Papirus, 2005.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier ABEPRO, 2012.

CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 167, 2012. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html>>. Acesso em: 03 de novembro de 2016.

CARVALHO, R. S. Implantação de Sistema de Gestão da Qualidade: Um estudo de caso em uma importadora de medicamentos. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro, **Anais...**, Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense (LATEC/UFF), 2011. p. 1-14.

CAUCHICK MIGUEL, P. A. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COMBS, J.; LIU, Y.; HALL, A.; KETCHEN, D. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.

COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª Edição Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSBY, P. **Quality is free**. New York: Mentor/New American Library, 1979.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO, C. Manual de comportamento Organizacional e Gestão. 5ª Edição. Lisboa: Editora RH, 2006.

CUSTODIO, S.; RABELO, M. H S. Fatores motivacionais e seus reflexos na organização. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v. 2, n. 1, p. 255-271, 2017.

DAILY, B.; HUANG S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 12, p. 1539-1552, 2001.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The general causality orientations scale: self-determination in personality. **Journal of Research in Personality**, v. 19, p. 109-134, 1985.

DEMING, W. E. **Quality, productivity, and competitive position**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982.

DEMING, W. E. **Out of the crisis**. 9ª Edição. Cambridge: MIT Press, 1982.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends and recommendations. **MIS Quaterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

DUCK, J. D. Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio. In: RODRIGUEZ, M. V. (org.). **Gestão da Mudança**. Rio de Janeiro: Elsevier (Harvard Business Review), 2005.

DWYER, G. Quality management initiatives and people management strategies: the need for integration in the new millennium in an Irish context. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 19, n. 5, p. 524- 539, 2002.

EVANS, J. R. **Quality & performance excellence: management, organization and strategy**. 5ª Edição. University of Cincinnati: Thomson South-Western, 2008.

FEDVYCZYK, G. A. B.; SOUZA, A. D. O. Comprometimento organizacional de trabalhadores nas bases: afetiva, instrumental e normativa. In: ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, 8, 2013, Campo Mourão. **Anais...**, Campo Mourão: Fecilcam, 2013. p. 01-11.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1961.

_____. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Makron, 1994.

FERNANDES, A. C.; TÓFANI, F. A. Criatividade e a motivação como estratégias de endomarketing para o crescimento organizacional. **Portal do Marketing**, 2008. Disponível em:

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Criatividade_e_a_motivacao_como_estrategias_de_endomarketing_para_o_crescimento_organizacional.htm> Acesso em 01 de novembro de 2016.

FERREIRA, J. M. C.; NEVES, J.; CAETANO, A. **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001.

FONSECA, C. A. M; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho rPOT**, v. 3, n. 1, p. 61-88, 2003.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GARVIN, D. A. **Managing Quality**. New York: The Free Press, 1988.

_____. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, M. C. B.; PONTES, H. L. J. Fatores Impactantes no Processo de Motivação dos colaboradores para o sistema de gestão da qualidade baseado na NBR/ISO 9001:2008. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10, 2014, Ceará. **Anais...**, Ceará: Universidade Federal do Ceará, 2014.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS M. F. Competências habilitadoras da melhoria contínua: estudo de casos em empresas do setor automobilístico e de bens de capital. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 725-742, 2015.

GUERRA, L. F.; SANTOS, Z. A. S.; GUIMARÃES, I. F. G.; SILVA, W. L. V. Sistema de gestão da qualidade: a implantação do SGQ sob a ótica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRANDO TECNOLOGIA E GESTÃO, 29, 2009, Salvador (BA). **Anais...**, Bahia: ABEPRO, 2009.

GUIMARÃES, S. E. R; BZUNECK, J. A. Propriedades psicométricas de uma medida de avaliação da motivação intrínseca e extrínseca: um estudo exploratório. **Psico-USF**, v. 7, n. 1, p. 01-08, 2002.

GUIMARÃES, S. E. R; BZUNECK, J. A.; SANCHES, S. F. Psicologia educacional nos cursos de licenciatura: a motivação dos estudantes. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 6, n. 1, p. 11-19, 2002.

GUTHRIE, J. P. High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 180-190, 2001.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey**: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, 1974.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; HAYES, T. L. Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 2, p. 268-279, 2002.

HELLER, F. Influence at work: A 25-year program of research. **Human Relations**, v. 51, n. 12, p. 1425-1456, 1998.

HERZBERG, F. Novamente como se faz para motivar funcionários. In: BERGAMINI, C. W. e CODA, R. (org.). **Psicodinâmica da vida motivacional**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 23-46.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, v. 81, p. 86-96, 2003.

HERZBERG, F. The motivation to work among finnish supervisors. **Personnel Psychology**, v. 18, p. 393-402, 1965.

IRANI, Z.; BESKESE, A.; LOVE, P. E. D. Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. **Technovation**, v. 24, p. 643-650, 2004.

JACA, C.; VILES E.; MATEO R.; SANTOS J. Components of sustainable improvement systems: theory and practice. **The TQM Journal**, v. 24, p. 142-154, 2012.

JENKINS, G. D.; TABER, T. D. A Monte Carlo study of factors affecting three indices of composite scale reliability. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, p. 392-398, 1977.

JENKINS S.; DELBRIDGE R. Context matters: examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2670-2691, 2013.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURBURG, D.; VILES, E.; TANCO, M.; MATEO, R. What motivates employees to participate in continuous improvement activities? **Total Quality Management and Business Excellence**, p. 1-17, 2016.

JURBURG, D.; VILES, E.; JACA, C.; TANCO, M. Why are companies still struggling to reach higher continuous improvement maturity levels? Empirical evidence from high performance companies. **The TQM Journal**, v. 27, n. 3, p. 316-327, 2015.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

KOVACH, K. A. What motivates employees? workers and supervisors give different answers. **Business Horizons**, v. 30, n. 5, p. 58-65, 1987.

KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R. S.; BALLACHEY, E. L. **Individual in society**. New York: McGraw-Hill, 1962.

LAM, M.; O'DONNELL, M.; ROBERTSON, D. Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 2, p. 201-215, 2015.

LANZA, C. D. A. **A motivação dos trabalhadores de uma instituição hospitalar pública**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração. Fundação Pedro Leopoldo: FPL, 2012.

LAWLER, E. E.; MOHRMAN, S. A.; LEDFORD JUNIOR, G. E. **Employee involvement and total quality management: practices and results in fortune 1000 companies**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

LEE, S. M.; RHO, B. H.; LEE, S. G. Impact of Malcolm Baldrige national quality award criteria on organizational quality performance. **International Journal of Production Research**, v. 41, n. 9, p. 2003-2020, 2003.

LIKERT, R. A. technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, n. 140, p. 44-53, 1932.

LIRA, M.; SILVA, V. P. G. Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: a aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Senhor do Bonfim, v. 5, n. 4, p. 171-195, 2015.

LISSITZ, R.W.; GREEN, S. B. Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. **Journal of Applied Psychology**, n. 60, p. 10-13, 1975.

LOCKE, E. A. Motivation through conscious goal setting. **Applied & Preventive Psychology**, v. 5, n. 2, p. 117-124, 1996.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 388-403, 2004.

LUNDBERG, C.; GUDMUNDSON, A.; ANDERSON, T. D. Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. **Tourism Management**, v. 30, p. 890-899, 2008.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, CCAE-UFPB, v. 1, n. 1, p. 62-86, 2007.

MAIA, P. A. A. **O impacto dos programas de participação nos lucros ou resultados (PLRS) sobre o comprometimento e motivação dos trabalhadores no âmbito das cooperativas de eletrificação rural do Rio Grande do Sul: estudos de caso da CERTAJA, CERTEL E CRELUZ**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

MAIROS, C. M. A. **O comprometimento organizacional e a motivação dos militares contratados da marinha portuguesa**. Dissertação de mestrado do curso de gestão de recursos humanos, Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, 2014.

MARCHINGTON, M.; GOODMAN, J.; WILKINSON, A.; ACKERS, P. **New developments in employee involvement**. 2ª Edição. Manchester School of Management UMIST, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, A. F. S. **Envolvimento dos colaboradores no processo de melhoria contínua**. Dissertação de mestrado em engenharia e gestão industrial, Universidade do Minho Escola de Engenharia, Braga, Portugal, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARSHALL JUNIOR, I. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (organizador). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier ABEPRO, 2012.

MARTINS, A. I. M. **Sistema de gestão da qualidade numa indústria de dispositivos médicos: o caso da PLUX, Wireless Biosignals, S.A.** Dissertação de mestrado em engenharia e gestão industrial, Técnico Lisboa, Lisboa, 2013.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2ª Edição. New York: Harper & Row, 1970.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MCGREGOR, D. **Leadership and motivation: essays**. MIT Press, 1966.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MEDEIROS, I. A importância das pessoas e a resistência a mudança na implantação de um sistema de gestão da qualidade. **Administradores.com**, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-das-pessoas-e-a-resistencia-a-mudanca-na-implantacao-de-um-sistema-de-gestao-da-qualidade/21078/>>. Acesso em: 21 de maio de 2015.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDONÇA, L. C. **Participação na Organização**: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: Theory, research and application. London: Sage Publications, 1997.

MOLLER, C. **Employeeeship**: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Applied statistics and probability for engineers**. 5ª Edição. Wiley & Sons, 2010.

OLIVEIRA, C. A. **A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade**. Dissertação de mestrado do curso de engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

OLIVEIRA, J. A. S. **Poder da participação**: Programa Sebrae da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas: A conquista da qualidade. Brasília: Ed. Sebrae, 1997.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de mensuração de atitude: thurstone, osgood, stapel, likert, guttman, alpert. **Revista Administração Online**, São Paulo, v. 2, n. 2, 2001.

OLIVEIRA, V. I. M. **Motivação no trabalho e o desempenho individual**: um estudo aplicado a IPSS do Concelho de Salvaterra de Magos. Dissertação de mestrado em gestão de organizações de economia social, Instituto Politécnico de Santarém, Portugal, 2015.

OSTERLOH, M.; FROST, J.; FREY, B. S. The dynamics of motivation in new organizational forms. **International Journal of the Economics of Business**, v. 9, n. 1, p. 61-77, 2002.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PINTO, A. C. **Psicologia geral**. Lisboa: Universidade Aberta, 2001.

PRAJOGO, D. I.; SOHAL, A. S. The sustainability and evolution of quality improvement programmes – an Australian case study. **Total Quality Management & Business Excellence**, v.15, n. 2, p. 205-220, 2004.

PUTINATTI, R. Os trunfos da indústria nacional. **Implant News Perio, International Journal**, 2015. Disponível em: <http://www.inpn.com.br/InPerio/Materia/Index/132203>. Acesso em: 14 de junho de 2017.

RAPP, C.; EKLUND, J. Sustainable development of a suggestion system: factors influencing improvement activities in a confectionary company. **Human Factors and Ergonom. in Manufacturing & Service Ind.**, v. 17, n. 1, p. 79-94, 2007.

RIBEIRO NETO, J. B. M.; TAVARES, J. C.; HOFFMANN, S. C. **Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho.** São Paulo: Senac São Paulo, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

RODRÍGUEZ, E. O. L.; TREVIZAN, M. A.; SHINYASHIKI, G. T. Reflexões conceituais sobre comprometimento organizacional e profissional no setor de saúde. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v. 16, n. 3, p. 484-488, 2008.

RUAS, R.; ANTUNES, E. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n.1, p. 42-53, 1997.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, p. 54-67, 2000.

SALEEM, R.; MAHMOOD, A.; MAHMOOD, A. Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 11, p. 213-222, 2010.

SANTOS, L. P. **Relações entre motivação e comprometimento organizacional em uma empresa pública.** Monografia apresentada a Faculdade de Ciências da Saúde, Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Brasília, 2006.

SANTOS, M. S. C.; ANDRADE, A. F.; SOUSA, A. S.; MOREIRA, I. O. Comportamento organizacional: um estudo sobre o comprometimento organizacional numa empresa de material de construção. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração Raunp**, v.8, n. 2, p. 20-33, 2016.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, G. J.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIMAS JUNIOR, P. F. A importância da gestão de pessoas no sucesso das organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 75-94, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...**, Campinas: ANPAD, 2001.

SILVA, E.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3ª Edição. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1996.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 2002.

SOARES, M. A. D.; ARRUDA, D. A.; COUTINHO, L. L.; RAMALHO, A. G.; LUIZ, N. E. Melhoria aplicada à linha de implantes dentários baseado em metodologia com foco no cliente e garantia da qualidade. **Innov Implant Journal, Biomater Esthet**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 86-91, 2011.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SORDAN, J. E. Gestão de Pessoas no âmbito da qualidade: um exame das práticas adotadas por organizações “Classe Mundial”. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 11, n. 13, p. 119-127, 2007.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STORCH, S. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985. p.133-60.

SUGO, A. I.; OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. **Liderança**: Uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

TANG, Z.; CHEN, X.; WU, Z. Using behavior theory to investigate individual-level determinants of employee involvement in TQM. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 21, n. 12, p. 1231-1260, 2010.

TASKOV, N.; MITREVA, E. The motivation and the efficient communication both are the essential pillar within the building of the TQM (Total Quality Management) system within the Macedonian higher education institutions. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 180, p. 227-234, 2015.

TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TEIXEIRA, E. R. Implantes dentários na reabilitação oral contemporânea. **Atualidades Médico Odontológicas Latinoamericana**, 2010.

VARGAS, L.; MALDONADO, G. **Guia para apresentação de trabalhos científicos**. 3ª Edição. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS, 2001.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1964.

WU, C. W.; CHEN, C. L. An integrated structural model toward successful continuous improvement activity. **Technovation**, v. 26, n. 5-6, p. 697-707, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

O presente instrumento de pesquisa intitulada “FATORES MOTIVACIONAIS E PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES EM AÇÕES DE MELHORIA DO SISTEMA DA QUALIDADE: LEVANTAMENTO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO ODONTOLÓGICO” visa cumprir com os requisitos para elaboração da dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA.

Esta investigação tem por objetivo averiguar a motivação dos funcionários e sua correlação com a participação destes em ações de melhoria do SGQ da empresa aqui pesquisada.

Os dados fornecidos serão utilizados única e exclusivamente para fins acadêmicos e serão tratados de forma confidencial.

Apenas com a sua colaboração será possível concretizar com sucesso esta investigação, agradecendo a sua sinceridade nas respostas.

Lembrando que os resultados encontrados aqui serão apresentados na conclusão desta pesquisa.

Não é necessária sua identificação!

Agradeço antecipadamente sua valiosa colaboração!

PARTE 1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Sexo: Masculino Feminino

Idade: Menos de 20 anos 20 a 30 anos Mais de 30

Estado Civil: Solteiro/a Casado/a ou União estável Divorciado/a Viúvo/a

Escolaridade: 1º grau completo 2º grau completo Superior cursando Superior completo

Cargo na empresa: _____

Setor na empresa: Administrativo Operacional Serviços de Apoio

Tempo de serviço: Menos de 2 anos 2 a 4 anos Mais de 4 anos

PARTE 2. MOTIVAÇÃO

Este questionário tem como objetivo identificar o seu nível de motivação na empresa. Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 4, marcando com um “X” aquela que mais expressa sua opinião, conforme abaixo:

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

Assertivas sobre motivação intrínseca e extrínseca	Escala			
1. Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.	1	2	3	4
2. Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso vir a ganhar.	1	2	3	4
3. Gosto de tentar resolver problemas complexos.	1	2	3	4
4. Sou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso obter de outras pessoas.	1	2	3	4
5. Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.	1	2	3	4
6. Eu quero que as outras pessoas descubram o quão bom eu posso ser no meu trabalho.	1	2	3	4
7. Eu quero que o meu trabalho me dê oportunidades de aumentar os meus conhecimentos e competências.	1	2	3	4
8. Raramente penso em recompensas e promoções.	1	2	3	4
9. A curiosidade é a força condutora que está por de trás de muito do que faço.	1	2	3	4
10. Estou profundamente consciente dos meus objetivos de recompensa.	1	2	3	4
11. Eu quero descobrir o quão profissional sou no meu trabalho.	1	2	3	4
12. Para mim, sucesso significa fazer melhor do que as outras pessoas.	1	2	3	4
13. Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo.	1	2	3	4
14. Tenho de sentir que ganho alguma coisa por aquilo que faço.	1	2	3	4
15. O mais importante para mim é gostar daquilo que faço.	1	2	3	4
16. Desde que eu possa fazer o que gosto, não estou preocupado com aquilo que possa receber.	1	2	3	4
17. É importante para mim ter a possibilidade de me expressar.	1	2	3	4
18. Prefiro trabalhar naquilo que sei que faço bem do que trabalhar naquilo que ultrapassa as minhas capacidades.	1	2	3	4
19. Acredito que não vale a pena fazer um bom trabalho se mais ninguém souber dele.	1	2	3	4
20. Não importa o resultado de um trabalho, já fico satisfeito se sentir que ganhei alguma experiência nova.	1	2	3	4
21. Preocupa-me como os outros vão reagir às minhas ideias.	1	2	3	4
22. Sinto-me mais confortável quando consigo definir os meus próprios objetivos.	1	2	3	4
23. Prefiro trabalhar em projetos com procedimentos claramente especificados.	1	2	3	4
24. Gosto de fazer trabalhos que sejam tão absorventes que me façam esquecer tudo o resto.	1	2	3	4
25. É importante para mim ser capaz de fazer aquilo que mais gosto.	1	2	3	4
26. Estou menos preocupado com o trabalho que faço do que com o que recebo.	1	2	3	4
27. Gosto de tarefas relativamente simples e bem definidas	1	2	3	4
28. Não me preocupa muito o que os outros pensam acerca do meu trabalho	1	2	3	4
29. Prefiro ter alguém que me estabeleça objetivos claros no meu trabalho	1	2	3	4
30. Estou profundamente consciente dos meus objetivos de promoção.	1	2	3	4

ANEXO A- LAYOUT DO PROCESSO PRODUTIVO DA EMPRESA

OBJETO DE ESTUDO

