
Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços

Marianne Kellner Haak

Recebido em julho/1998
2ª versão em dezembro/1998

O mundo atual é fruto de várias mudanças que vêm ocorrendo ao longo dos séculos. De uma sociedade industrial, passou a ser fundamentalmente uma sociedade de informação. Essas mudanças abrangem amplo cenário, nos níveis político, social, econômico, cultural e tecnológico.

De todos os fenômenos que se observa, o que sem dúvida pode ser considerado como mais crítico é a globalização dos mercados, a partir do momento em que ele é a base sobre a qual se fundamentam todos os novos paradigmas de competitividade. Os processos conjugados de globalização e revolução tecnológica, segundo Gorender (1995), acabam por acentuar a aceleração do capitalismo, acarretando uma transnacionalização em termos econômicos, culturais e sociais.

Mas as mudanças não ocorrem apenas em nível macro. Se existem desafios para os países e blocos, eles também estão presentes nas organizações. A competitividade transcende os mercados atuais, passando a atingir principalmente os mercados futuros. Assim, as empresas implementam, cada dia mais, novas formas de gestão e planejamento, a fim de conquistar novos mercados, e a capacidade do ser humano é a arma da batalha econômica nesse cenário político-econômico sem potência dominante. O grande ponto diferencial encontra-se, portanto, nos aspectos do comportamento humano no trabalho. O sucesso está baseado no talento humano aliado à vanguarda tecnológica, à pesquisa, à busca constante de novos produtos, novos sistemas, novas soluções.

Nesse contexto, de acordo com Rodrigues & Guelli (1996), a Qualidade Total aparece como o mais resistente, revolucionário e eficiente dentre todos os movimentos de modernização das empresas advindos da globalização. Todo o rol de experiências empresariais faz com que haja sempre o que dizer, conhecer e aprender sobre o assunto.

O conceito de motivação, por sua vez, tem sido objeto de destaque dos estudos da psicologia organizacional há algumas décadas. Esses estudos de comportamento individual no trabalho aparentam ser bastante elucidativos quando aplicados à análise e à compreensão das organizações e dos problemas enfrentados por elas quando lidam com a mudança em geral e a questão da qualidade em particular.

Marianne Kellner Haak, Administradora de Empresas e Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professora das Faculdades Associadas Ipiranga (FAI) e da Faculdade Sumaré e Gerente do Itaú Private Bank.
E-mail: marianne.haak.prof@facsumare.com.br

Conforme salientam Bastos, Pinho & Costa (1995), as transformações que vêm ocorrendo neste fim de século, sob os pontos de vista social, econômico, tecnológico e político, têm gerado diferentes análises sobre os fatores determinantes e as possíveis alterações no significado do trabalho para as pessoas, em termos de mudanças de atitudes e valores relativos ao trabalho. Cresce, assim, o desejo de maiores autonomia e participação, de experiências significativas de trabalho e de maior envolvimento nas decisões que afetam os indivíduos.

Muito se lê sobre a Qualidade e sobre os principais requisitos que levam uma empresa a conseguir implantá-la com sucesso, como o envolvimento da alta administração, o comprometimento de todas as pessoas no processo, a mudança cultural. No entanto, não há apenas esse lado da moeda. Existem mudanças mais profundas causadas pelos Programas de Qualidade, intrínsecas ao trabalho das pessoas e cujas conseqüências são pouco conhecidas. Daí surge a justificativa do tema, ou seja, avaliar os efeitos dos Programas de Qualidade sobre o significado do trabalho e a motivação dos funcionários, contribuindo para a geração de novas práticas de trabalho que levem as empresas a ser mais competitivas e vencedoras no próximo milênio.

PREMISSAS DO ESTUDO

O resultado do trabalho das pessoas é de importância fundamental para as empresas. Uma das maiores influências que podem existir na produtividade organizacional é a qualidade da relação entre as pessoas que trabalham e as tarefas que realizam. Quando há boa aderência entre as pessoas e os seus trabalhos, então pouco deve ser feito para alcançar alta motivação e satisfação, a não ser continuar dando subsídios para que os trabalhadores continuem tendo a relação saudável de pessoa-trabalho já existente (Hackman & Oldham, 1980).

Alguns psicólogos organizacionais (Chris Argyris, Douglas McGregor, Frederick Herzberg) lançaram a idéia de que as estruturas organizacionais, os estilos de liderança e a organização geral do trabalho poderiam ser modificados para gerar cargos enriquecidos e que promovessem a motivação, pelo autocontrole e pela criatividade. O pressuposto fundamental desses teóricos baseava-se no fato de que seria maior a oportunidade de envolver os empregados no seu trabalho ao fazê-los sentir-se mais úteis e importantes, por meio de cargos mais significativos, com autonomia, responsabilidade e reconhecimento. Com isso, enfatiza-se que os indivíduos podem viver vidas plenas de satisfação, caso sejam preenchidas as necessidades pessoais por intermédio das organizações (Morgan, 1996). Além disso, os aspectos individuais passaram a ser levados em conta, permitindo concluir que diferentes pessoas são

ativadas por diferentes trabalhos, acarretando também níveis individuais de motivação e satisfação.

Hackman & Oldham (1980) acrescentam que muitos problemas relacionados às pessoas e seus trabalhos podem, em muitas ocasiões, ser remediados pela reestruturação das tarefas efetivamente desenvolvidas, sendo a variedade das tarefas, a sua significância, a autonomia do trabalho, o mecanismo de *feedback* e a participação fatores fundamentais para motivar ou envolver as pessoas no trabalho.

Pode-se destacar dois grupos de modelos de teorias motivacionais. O primeiro fundamenta-se na noção de necessidade. Assim, saber quais são as necessidades individuais ou comuns aos membros de um grupo permite compreender o que os põe em movimento, enquanto o conhecimento do que os satisfaz significa poder prever o momento em que a motivação desaparecerá pela ausência da necessidade (Levy-Leboyer, 1994). O segundo grupo de teorias analisa mecanismos motivacionais, apoiando-se em três conceitos fundamentais (Vroom, 1964):

- **Expectância** — aquilo que cada pessoa acredita ser capaz de fazer e o que espera como resultado de seus esforços. Assim, pressupõe que exista, antes de qualquer coisa, coerência entre os trabalhos efetuados e as competências que as pessoas reconhecem em si mesmas.
- **Instrumentalidade** — é a maneira pela qual cada indivíduo, subjetivamente, percebe a relação que existe entre o trabalho realizado e aquilo que ele traz em troca.
- **Valência** — ligação que se estabelece entre cada trabalhador e cada uma das possíveis recompensas de trabalho, as quais têm valor puramente pessoal.

O desempenho das pessoas está atrelado a fatores distintos, intrínsecos e extrínsecos. Por fatores extrínsecos entende-se todos aqueles que são externos ao trabalho em si, tendo como base um referencial ambiental, como o relacionamento com a chefia, as recompensas materiais, as políticas de recursos humanos. São os chamados **fatores de satisfação**. Já por fatores intrínsecos, tem-se todos os ligados diretamente ao trabalho realizado, às tarefas, como, por exemplo, o grau de responsabilidade atribuído ao trabalhador para realizar seu trabalho, o sentimento de realização com as tarefas. São fatores que proporcionam significância ao trabalho executado, já que estão intimamente ligados a ele, sendo também chamados de **fatores de motivação**. No quadro da página seguinte constam os fatores extrínsecos e intrínsecos ligados ao trabalho.

O trabalho poderá ser chamado de motivado apenas quando os itens referentes à motivação estiverem presentes nas tarefas desenvolvidas. Quando isso ocorre, o trabalho é chamado de **enriquecido**. Por outro lado, só a existência de fatores de satisfação não é capaz de gerar

Fatores Motivacionais e de Satisfação no Trabalho

Motivação (Intrinsecos às Tarefas)	Satisfação (Extrinsecos às Tarefas)
• Reconhecimento	• Políticas organizacionais
• Responsabilidade	• Supervisão
• Realização	• Salário e planos de pagamento/ benefícios
• Progresso	• Condições de trabalho (ambiente)
• Crescimento pessoal	• Prestígio

ganhos motivacionais, mas na sua ausência o sentimento de frustração pode nascer e obstruir todo um processo ativo de motivação que até então ocorria.

Quanto ao significado do trabalho, Levy-Leboyer (1994) e Hackman & Oldham (1980) afirmam que ele pode ser distinguido pelas seguintes dimensões:

- variedade das aptidões e das capacidades colocadas em jogo no cargo;
- identidade do cargo — possibilidade de cada trabalhador identificar o trabalho que fez por si mesmo;
- valor do cargo — importância e utilidade aos olhos de quem o desempenha;
- autonomia — grau de liberdade no próprio trabalho e de decidir sobre como realizar suas tarefas;
- informação (*feedback*) sobre o resultado de seus esforços.

Hackman & Lawler (1971) acrescentam que, quando essas características estão presentes no trabalho, o trabalhador experimenta uma sensação pessoal interna positiva, sendo que esse reforço interno acabará por fazê-lo sentir-se incentivado a continuar realizando um bom trabalho. Em outras palavras, há uma relação direta entre o estado da motivação para o trabalho e a maneira como as pessoas o realizam.

Uma sistematização importante do conceito de significado do trabalho foi exibida em um estudo conhecido como *Meaning of Working* (MOW — Meaning of Working Research Team, 1987). A principal contribuição desse estudo é a construção do conceito de **significado do trabalho**. Definiu-se que a estrutura geral do conceito envolve os seguintes pontos: a centralidade do trabalho e os resultados e objetivos valorizados do trabalho.

A **centralidade do trabalho** é definida como o grau de importância geral que o trabalho tem na vida de um indivíduo em certo momento. Em outras palavras, é quanto o indivíduo considera o trabalho como parte de sua própria vida.

Os **resultados ou produtos e objetivos valorizados do trabalho** dizem respeito às finalidades que as atividades de trabalho possuem para o indivíduo, ou seja, são as razões que levam alguém a trabalhar. Essas informações permitem entender o que torna as pessoas mais satisfeitas com suas ocupações ou o que torna uma situação de trabalho mais atrativa que outra. De acordo com Soares (1992), trata-se de um conceito associado às noções de satisfação e motivação.

No estudo desenvolvido pelo MOW são classificadas as seguintes funções como produtos valorizados do trabalho (Bastos, Pinho & Costa, 1995):

- o trabalho que permite a obtenção de *status* e prestígio;
- a função econômica (obtenção dos rendimentos necessários);
- a função de manter o indivíduo ocupado;
- a função de contato social (trabalho permitindo manter contato com outras pessoas);
- a função de sentir-se útil para a sociedade;
- a função intrínseca (valorização do trabalho interessante e que permite a auto-realização).

Hackman & Oldham (1980) colocam que a idéia principal do significado do trabalho é inserir nas tarefas atribuídas que criem condições para um trabalho mais motivado, satisfeito e produtivo. Os estudos devem levar em conta a variedade de tarefas inerentes ao trabalho, o nível de autonomia que o indivíduo possui para realizar seu trabalho, a quantidade de interações pessoais necessárias para efetuar uma tarefa, o nível de conhecimentos e habilidades necessários e o grau de responsabilidade atribuída ao trabalhador. Sob o ponto de vista prático pode-se, então, inferir que toda a reorganização do trabalho e o aumento do significado do cargo para o trabalhador, por meio da variedade, da identidade e do valor desse cargo, têm possibilidade de estimular a motivação (Levy-Leboyer, 1994).

Como consequência natural desses pressupostos motivacionais, pode-se questionar se a mudança de modelo de administração pode acarretar mudanças no caminho da motivação dos trabalhadores, fortalecendo o significado do trabalho, colaborando com a formação da auto-identidade e da imagem que o trabalhador possa ter de si e, principalmente, resgatando a motivação para o trabalho. É nessa hora que apontam os Programas de Qualidade Total (PQT) como possíveis fatores de estímulo, já que sua adoção pressupõe, antes de mais nada, mudança na forma de trabalhar e tarefas com mais sentido, podendo ter como consequência trabalhadores mais motivados.

O PROBLEMA DA PESQUISA

À luz das teorias apresentadas, nota-se que sem uma estratégia que consiga gerar motivação e comprometimen-

to das pessoas na organização nem sempre é possível garantir seu funcionamento eficaz.

As premissas referentes à motivação ressaltam que as pessoas buscam no trabalho não apenas o sustento para si e os seus, mas também a oportunidade de demonstrar competência, crescer profissionalmente e realizar-se. O sucesso dos funcionários está cada vez mais dependente da existência de oportunidades para aprender e praticar novas habilidades e utilizar a criatividade, otimizando recursos e tecnologia. Tem-se, assim, os dois pilares básicos de desenvolvimento deste estudo: os Programas da Qualidade e a Motivação do Ser Humano para o Trabalho, salientada pelo Significado do Trabalho.

O problema de pesquisa centra-se na mudança comportamental dos indivíduos, sob o prisma da motivação, a partir dos programas da qualidade.

Hipóteses da pesquisa

As hipóteses de pesquisa relacionadas ao estudo (figura 1) são:

- A implantação do Programa de Qualidade Total gera modificações na natureza do trabalho e nas tarefas realizadas pelos indivíduos.
- A mudança na natureza do trabalho e nas tarefas advindas do Programa de Qualidade Total acarreta trabalho com mais significado.
- O trabalho com mais significado implica motivação para o trabalho.

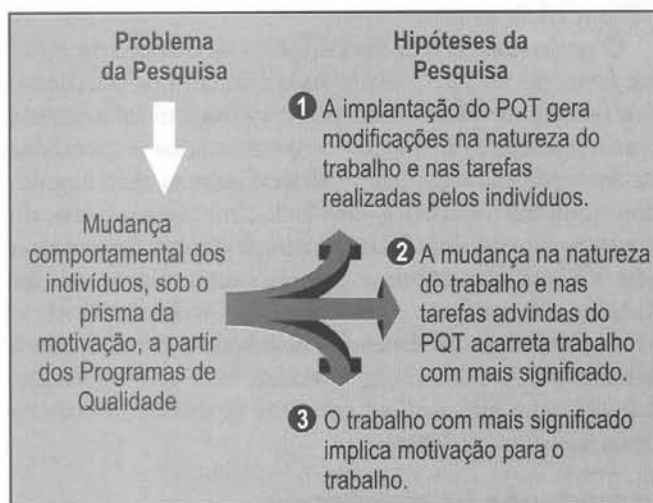


Figura 1: Problema da Pesquisa e suas Hipóteses

A PESQUISA

Objetivos

O objetivo primordial da pesquisa foi verificar se os Programas de Qualidade Total acarretaram mudanças

comportamentais dos empregados, resgatando a motivação para o trabalho. Para tanto, procurou-se identificar as principais alterações da natureza do trabalho e das tarefas que ocorreram com a adoção dos Programas de Qualidade, a fim de poder ligar tal fato à mudança do significado do trabalho e, conseqüentemente, ao nível da motivação (figura 2).

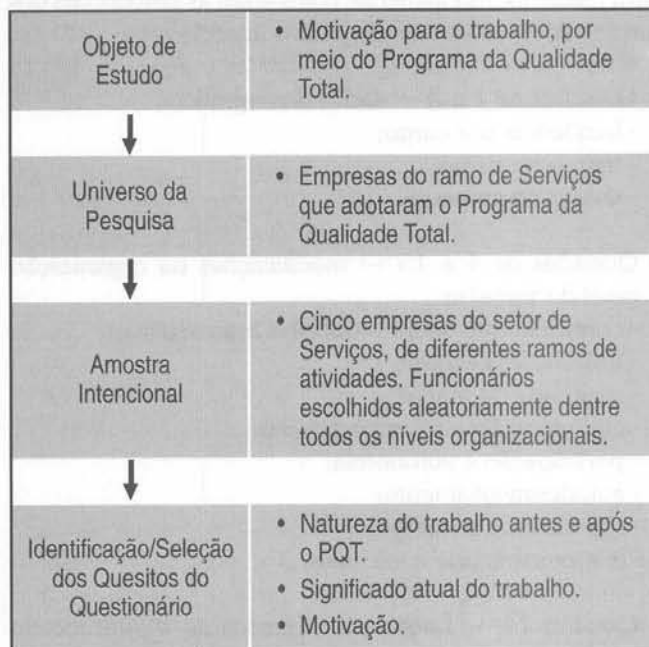


Figura 2: Identificação dos Elementos da Pesquisa

O campo de estudo e suas limitações

Este trabalho está voltado para o setor de Serviços. Concentrou-se o estudo em empresas que já adotaram Programas de Qualidade Total. Ao considerar esse segmento específico como universo da pesquisa, limitou-se a investigação a algumas organizações eleitas, constituindo, portanto, uma amostra intencional, focada em cinco empresas.

Deve ser ressaltado, entretanto, que o objetivo fundamental deste estudo foi a realização de uma pesquisa exploratória que pretendeu verificar se existem modificações no conteúdo do trabalho a partir das iniciativas de nova forma de gestão (PQT) e sugerir suas principais relações com a motivação para o trabalho. Conseqüentemente, não se pretende alcançar o nível das generalizações a partir dos resultados obtidos com essa amostra.

Metodologia

As principais etapas do trabalho foram: determinação do instrumento de pesquisa, determinação do universo da pesquisa e pesquisa de campo.

Determinação do instrumento de pesquisa

O instrumento escolhido foi o questionário, a ser aplicado a uma amostra de empregados de cada empresa. A partir das teorias existentes a respeito de Motivação, Significado do Trabalho, Mudança Organizacional e Programas de Qualidade, foi construído um questionário que visava medir, individualmente, quais eram as percepções dos funcionários quanto aos seguintes aspectos:

- Questões de 1 a 3 — dados demográficos
 - frequência por cargo;
 - tempo no cargo;
 - tempo na empresa.
- Questões de 4 a 13 — modificações na organização geral do trabalho
 - conhecimento sobre o trabalho e os objetivos;
 - trabalho em equipe;
 - variedade de tarefas;
 - comunicação e reconhecimento;
 - participação e autonomia;
 - autodesenvolvimento;
 - significância do cargo;
 - responsabilidade e iniciativa.
- Questão 14 — fatores relacionados ao significado do trabalho
 - graus de responsabilidade e autonomia atribuídos;
 - interesse pela atividade e vontade de realizá-la;
 - variedade das aptidões e dos conhecimentos utilizados;
 - valor do cargo;
 - identidade do cargo;
 - expectância — coerência entre trabalho e competências próprias;
 - instrumentalidade — compreensão do trabalho e das vantagens que traz em troca;
 - valência — valor pessoal das recompensas do trabalho.
- Questões 15 e 16 — verificação da centralidade do trabalho (grau de aderência entre o indivíduo e o seu trabalho)
 - centralidade absoluta — importância do trabalho na vida como um todo;
 - centralidade relativa — importância do trabalho ante as demais esferas da vida.
- Questão 17 — verificação dos resultados ou produtos valorizados do trabalho (associado às noções de satisfação e motivação)
 - função de *status* e prestígio;
 - função econômica;

- função de manter o indivíduo ocupado;
- função do contato social;
- função de sentir-se útil;
- função intrínseca (auto-realização).

Determinação do universo da pesquisa

Foram escolhidas cinco empresas do setor de Serviços que já haviam adotado programas de qualidade: Serasa, Mega (nome fictício), Folha de S.Paulo, Saúde (nome fictício) e Hotel Transamérica. O fator preponderante da escolha das empresas em questão foi a implantação do PQT ter ocorrido há pelo menos um ano do início da pesquisa.

Pesquisa de campo

A fim de obter-se respostas para as questões básicas da pesquisa, elaborou-se uma sistemática de identificação e seleção dos elementos pesquisados. Após terem sido definidas as empresas objeto de estudo, procedeu-se à aplicação dos questionários dentro de cada uma delas. Em algumas o questionário foi passado para grupos de funcionários, aleatoriamente escolhidos entre todos os níveis de cargos. Em outros casos, o questionário foi deixado com o responsável pela área de Qualidade, o qual coordenou o processo de distribuição (também aleatória). Finalmente, em determinadas situações, foram realizadas entrevistas individuais pela pesquisadora, fundamentalmente nos cargos mais operacionais, ocupados por funcionários com baixo grau de estudo.

O período de coleta dos dados foi de outubro de 1996 até fevereiro de 1997. Após cada conjunto de questionários ter sido devolvido, uma primeira triagem foi realizada com a finalidade de eliminar os questionários respondidos de maneira incorreta (sem validade para o atendimento dos requisitos do estudo), devolvidos em branco e quando o tempo de trabalho do respondente dentro da empresa não o possibilitasse tomar posições com relação ao seu trabalho antes e após o Programa de Qualidade Total.

A partir dos questionários devolvidos, foi efetuada a tabulação dos dados para a análise final dos resultados, que consistiu em verificar como as hipóteses básicas da pesquisa foram atendidas.

RESULTADOS DA PESQUISA

As conclusões da pesquisa dar-se-ão em face do resultado global das cinco empresas, demonstrado por meio de gráficos que extraem da tabulação dos questionários as informações de maior relevância. A amostra é composta pelo número total de 120 questionários. Nas tabelas 1 e 2 constam as frequências por empresa e por cargo, respectivamente.

Tabela 1
Frequência por Empresa

Empresa	Porcentagem
Hotel Transamérica	20,8
Serasa	19,2
Mega	30,8
Saúde	16,7
Folha de S.Paulo	12,5

Tabela 2
Frequência por Cargo

Cargo	Porcentagem
Operacional	10,0
Técnico/Administrativo	45,0
Gerencial	39,2
Sem resposta	5,8

Hipótese 1

A hipótese 1 da pesquisa verifica se ocorreram modificações na natureza do trabalho e nas tarefas executadas pelos indivíduos (tabela 3 e gráfico 1). Pode-se notar que mudanças positivas foram percebidas pelos respondentes em todas as questões.

Pode-se concluir que, para os casos estudados, o Programa de Qualidade Total agiu positivamente sobre a natureza do trabalho das pessoas e suas tarefas, promovendo mudanças importantes no conteúdo do trabalho em si e na postura do trabalhador ante as suas tarefas. É interessante notar que os melhores índices de melhora apresentados pela amostra se baseiam no fato de as pessoas compreenderem melhor qual é a missão e a visão de sua organização, de terem maior grau de responsabilidade atribuí-

Tabela 3

Natureza do Trabalho

Questões	Em porcentagem	
	Antes PQT	Depois PQT
1. Compreensão da relação entre o trabalho e as metas da empresa.	60,33	94,33
2. Possibilidade de desenvolver trabalho em equipe e ter iniciativa e inovação.	58,33	93,00
3. Disponibilidade para ajudar os colegas de trabalho.	44,33	85,67
4. Comunicação, elogio, sentimento de desafio e auto-realização.	53,00	86,33
5. Postura da empresa em relação à iniciativa do funcionário.	56,67	87,33
6. Decisões a respeito do trabalho.	56,33	79,67
7. Aprendizado com o trabalho.	70,33	92,33
8. Variedade e compreensão da função.	66,00	93,33
9. Razões que levam o indivíduo a trabalhar: dinheiro <i>versus</i> contato pessoal <i>versus</i> prazer*.	58,67	80,67
10. Interesse em trabalhar mais e melhorar o trabalho.	74,67	98,00

Nota:* O aumento absoluto refere-se à resposta: "trabalho pelo prazer de desempenhar minhas atividades".

do, em um trabalho enriquecido em termos de tarefas e contatos pessoais (trabalho em equipe). A partir do momento em que cada trabalhador sabe aquilo que deve ser feito, compreende o todo e sabe de sua importância individual perante os resultados, pode-se dizer que ele está pleno de **sentido do trabalho** que, quando somado à participação, ao *feedback* e às iniciativas de grupos, leva a um processo de trabalho mais consciente, prazeroso e de melhores resultados.

Hipótese 2

A hipótese 2 da pesquisa procura verificar se as mudanças que ocorreram no trabalho das pessoas a partir da introdução do Programa de Qualidade Total acarretaram um trabalho com mais significado (tabela 4 e gráfico 2). Ao observar o gráfico 2, verifica-se que o índice de melhora de praticamente todos os fatores responde positivamente à hipótese, ou seja, o Programa de Qualidade Total trouxe maior significado ao trabalho das pessoas.

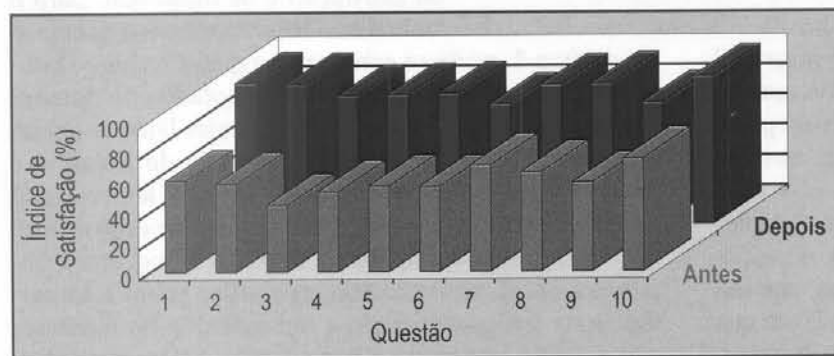


Gráfico 1: Nível de Satisfação Global Relacionado à Natureza do Trabalho e às Tarefas das Pessoas

Tabela 4
Significado do Trabalho

Questões	Em porcentagem		
	Melhor	Igual	Pior
a. Grau de responsabilidade atribuído.	65,0	33,3	1,7
b. Grau de autonomia para realizar o trabalho.	58,3	40,9	0,8
c. Vontade de realizar o trabalho.	51,7	45,9	2,4
d. Interesse pela atividade exercida.	59,2	40,8	0,0
e. Variedade de tarefas executadas.	60,0	37,5	2,5
f. Tipo de tarefas executadas.	61,7	37,5	0,8
g. Coerência entre as atividades executadas e as competências que são reconhecidas em si mesmo (grau de utilização das aptidões e dos conhecimentos).	61,7	37,5	0,8
h. Coerência entre as atividades e o que se obtém em troca.	44,2	48,3	7,5
i. Compreensão clara do que deve ser feito.	73,3	25,9	0,8
j. Fatores externos às tarefas em si bem-planejados e definidos (políticas de recursos humanos, relacionamento com chefia, ambiente de trabalho, salário).	43,3	52,5	4,2

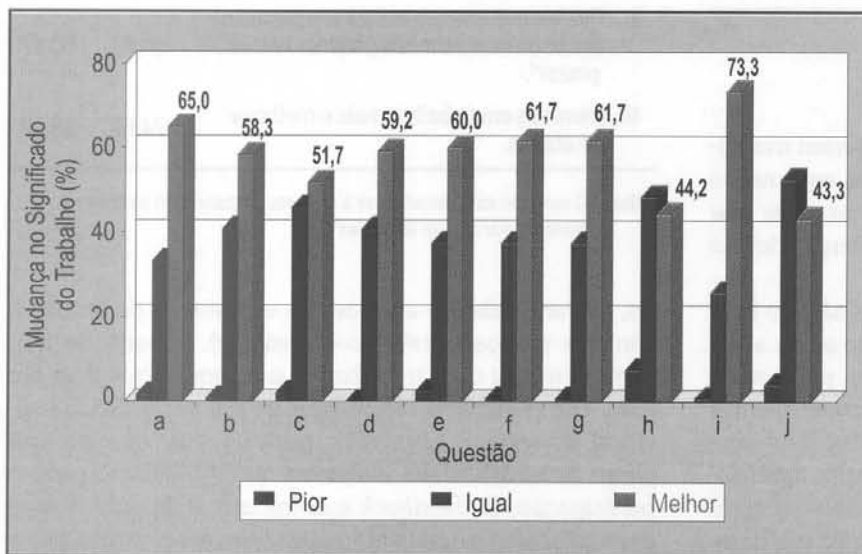


Gráfico 2: Nível de Mudança no Significado do Trabalho

Analisando separadamente cada item, pode-se notar qual foi o grau de percepção de mudanças da amostra ante os fatores intrínsecos do trabalho individual. De maneira geral, e congruente com a hipótese anterior, as pessoas afirmam ter uma compreensão bem melhor do trabalho, com mais **liberdade** para realizá-lo e, conseqüentemente, com maior grau de responsabilidade individual pelo processo. A melhora da variedade e do tipo das tarefas executadas, por sua vez, pode ser encarada como um fato fundamental para que as pessoas tenham maior interesse por aquilo que desenvolvem (ve-se, mais uma vez, a importância da noção do **todo** ser trabalhada, sem fragmentações do trabalho).

A hipótese 2 também foi medida pela Centralidade do Trabalho demonstrada pela amostra (tabela 5 e gráfico 3, na página seguinte).

Conforme se pode perceber, 97,5% dos respondentes passaram a atribuir alta importância (5+6) ao trabalho após a implantação do Programa de Qualidade. O primeiro ciclo está, portanto, fechado. As pessoas afirmaram claramente que, com a implantação do Programa de Qualidade Total, passaram a:

- conhecer melhor quais são os objetivos da empresa (missão);
- saber como o seu trabalho se insere no processo, mas um trabalho ampliado, no qual todos conhecem as fases que envolvem determinada meta, sabendo fazer mais coisas, utilizando mais eficiente e eficazmente suas próprias habilidades e competências e desenvolvendo tarefas mais interessantes (porque cheias de sentido), com maiores graus de autonomia e de responsabilidade;
- adotar uma postura diferente em relação aos colegas de trabalho: ajuda e trabalho em equipe;
- melhorar resultados — maior interesse pelo trabalho, maior prazer no desempenho de um papel e busca de melhoria nos resultados do trabalho, quantitativa e qualitativamente.

Hipótese 3

O grupo de questões a seguir procura medir o estado atual dos fatores de satisfação e de motivação para o trabalho. Observando-se a tabela 6

e o gráfico 4, pode-se concluir que quase todos os fatores satisfacionais estão muito bem cotados na percepção da amostra, principalmente aqueles ligados a relacionamento com as pessoas, ambiente de trabalho e relacionamento com a chefia. Cabe aqui lembrar que os Programas de Qualidade buscam, entre outros pontos, melhorar o ambiente de trabalho (Programas 5S, por exemplo), conscientizar as chefias sobre a importância de sua participação e seu exemplo na mudança cultural pela qual passa a organização e buscar o entrosamento entre as pessoas para disseminar as idéias de melhoria contínua, times de trabalho, autogerenciamento

Tabela 5
Centralidade do Trabalho

Em porcentagem

Escala	Antes	Depois
	O trabalho era muito pouco importante para mim.	O trabalho tem pouca importância em minha vida.
1	0,0	0,0
2	0,8	0,0
3	7,5	0,0
4	13,4	2,5
5	30,8	33,3
6	47,5	64,2
	O trabalho era muito importante para mim.	O trabalho é muito importante em minha vida.

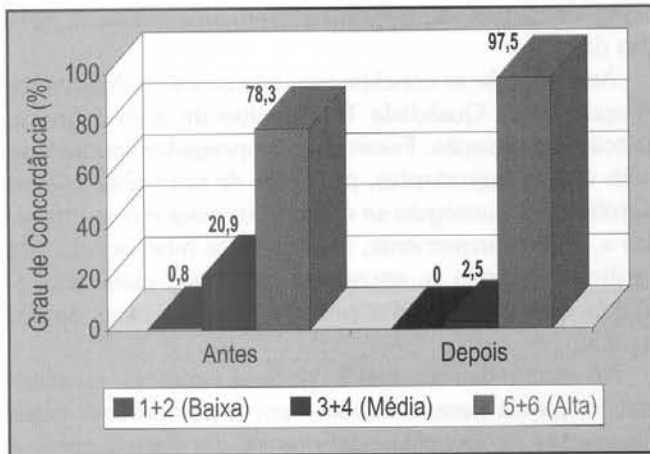


Gráfico 3: Centralidade do Trabalho

to e atendimento excelente tanto ao cliente externo como ao cliente interno.

Entrando especificamente na motivação para o trabalho, apresenta-se a tabela 7 e o gráfico 5 que demonstram como se comportaram os fatores relacionados à motivação após a implantação do Programa de Qualidade Total.

Todas as questões relativas à satisfação e à motivação apresentaram um alto grau de concordância, confirmando a hipótese 3 da pesquisa e fechando o ciclo que interliga as mudanças no trabalho observadas a partir de um Programa de Qualidade Total e a existência de alta motivação para o trabalho.

Tabela 6
Fatores de Satisfação

Em porcentagem

Item	Escala					
	1	2	3	4	5	6
a. O trabalho confere-me reconhecimento e prestígio.	3,3	3,3	6,7	23,3	36,7	26,7
b. O trabalho confere-me a renda necessária.	6,7	12,4	17,5	21,7	27,5	14,2
c. O trabalho permite-me manter bom contato com outras pessoas.	0,0	1,7	4,1	9,2	35,8	49,2
d. O trabalho proporciona-me segurança.	0,8	2,5	7,5	25,0	36,7	27,5
e. No trabalho, é importante ajudar os outros em suas tarefas e desenvolvimento pessoal.	0,8	0,0	2,5	9,2	29,2	58,3
f. Sinto-me bem em meu ambiente de trabalho.	1,7	0,8	3,4	13,3	35,0	45,8
g. Meu relacionamento com a chefia é bom.	0,0	1,6	1,7	9,2	37,5	50,0

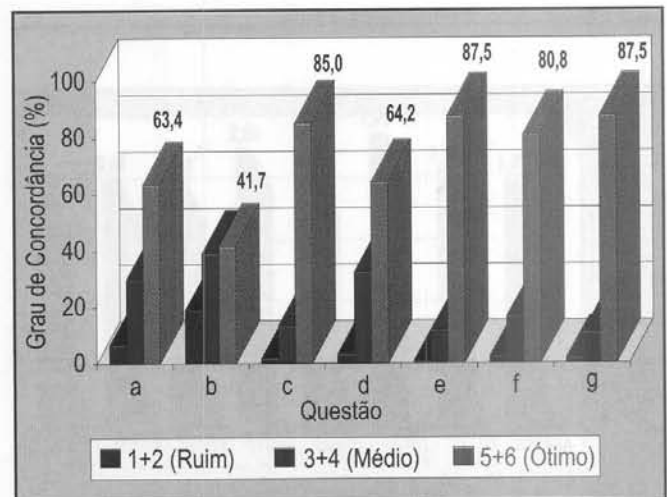


Gráfico 4: Fatores de Satisfação

CONCLUSÕES GERAIS

A partir do momento em que os participantes da pesquisa perceberam que seu trabalho mudou com a implantação do Programa e que essa mudança acarretou maior significado ao trabalho (hipóteses 1 e 2), pode-

Tabela 7
Fatores de Motivação

Em porcentagem

Item	Escala					
	1	2	3	4	5	6
h. O trabalho mantém-me ocupado(a).	4,1	1,7	0,8	15,0	36,7	41,7
i. Meu trabalho possibilita-me progredir.	2,5	0,8	5,0	9,2	36,7	45,8
j. Meu trabalho possibilita que eu enfrente e vença desafios.	0,0	0,8	0,0	5,1	23,3	70,8
k. As recompensas do trabalho têm valor real para mim.	0,8	0,8	4,2	14,2	36,7	43,3
l. Gosto do meu trabalho pelas tarefas que executo e pelo significado que o trabalho tem para mim.	0,0	2,4	1,7	6,7	36,7	52,5
m. Meu trabalho é uma fonte de auto-estima e realização pessoal.	0,8	0,0	8,4	10,8	38,3	41,7
n. O trabalho é uma atividade que me confere prazer e satisfação.	0,8	0,8	5,8	12,6	36,7	43,3
o. Sinto-me motivado para o trabalho.	1,7	2,5	5,8	14,2	33,3	42,5

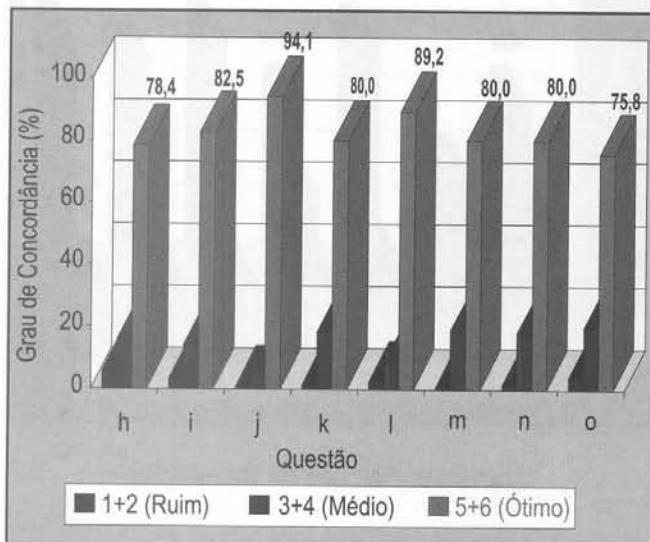


Gráfico 5: Fatores de Motivação

se sugerir que houve um incremento na motivação para o trabalho devido às mudanças geradas pelo Programa de Qualidade Total (figura 3).

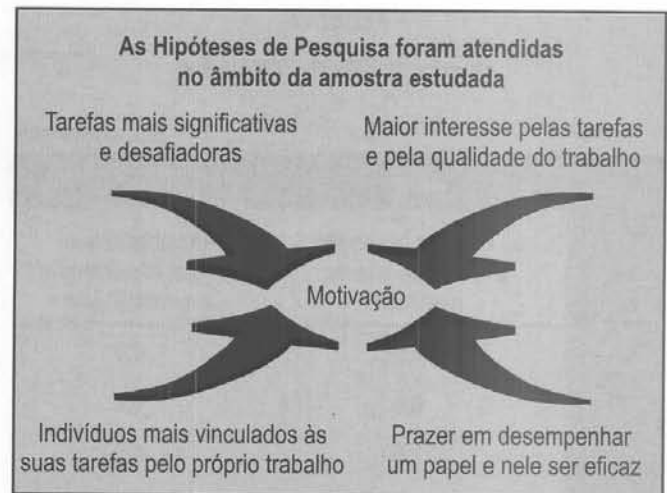


Figura 3: Conclusões Gerais

As pessoas demonstraram, em sua grande maioria, maior interesse pelas tarefas e pela qualidade de seu trabalho. Para tanto, alguns fatores foram de grande ajuda, como, por exemplo, o fato de os objetivos estarem claramente definidos e serem desafiadores, as pessoas estarem satisfeitas com as condições de trabalho oferecidas a elas, compreenderem seu trabalho e terem uma avaliação positiva dele.

Assim, pode-se concluir que, nos casos analisados, os Programas de Qualidade Total obtiveram bom êxito em relação à motivação. Fazendo os empregados sentirem-se mais úteis e importantes, por meio de um trabalho mais significativo, conseguiu-se envolvê-los mais em seu trabalho e, conseqüentemente, reforçar suas motivações, fato verificado quando se encontrou indivíduos mais vinculados às suas tarefas pelas próprias características de seu trabalho.

Na análise dos resultados, pode-se notar que a contribuição gerada para o trabalho em si das pessoas pelos Programas de Qualidade foi grande. De forma geral, a amostra respondeu positivamente às alterações que seus trabalhos sofreram desde a implantação do Programa. Quando se tratou dessas mudanças, procurou-se identificar, tanto em nível da descrição do trabalho quanto do significado dele, o que exatamente mudou e como as pessoas perceberam as modificações. Sem o intuito de tentar abarcar toda a teoria sobre enriquecimento de cargos, as questões analisadas serviram para fornecer uma visão ampla e elucidativa sobre o assunto, passando por compreensão do trabalho, espaço para desenvolvimento, relacionamento entre as pessoas, autonomia, responsabilidade, características e significado do trabalho em si. Com isso, pôde-se mapear a percepção das pessoas e concluir sobre a importância intrínseca que o Programa de Qualidade Total representou para a amostra.

Finalmente, pode-se concluir que, ao serem as pessoas consideradas peças fundamentais na administração e no desenvolvimento de qualquer organização, é necessário que seja repensada a forma pela qual essas mesmas pessoas se

engajam no processo evolutivo dos negócios, otimizando seu desempenho e sua criatividade e permitindo que as empresas obtenham posições de liderança e objetivos realizáveis de crescimento e perpetuação no próximo milênio. ♦

RESUMO

O objetivo do estudo foi identificar como os Programas de Qualidade acarretam mudanças no trabalho das pessoas, em termos das modificações das tarefas, do significado do trabalho em si e sua consequência na motivação humana para o trabalho. A pesquisa constituiu-se em um estudo exploratório em empresas do setor de Serviços. A proposta básica foi identificar se houve modificações no trabalho das pessoas a partir da implantação de Programa de Qualidade, bem como se essas mudanças acarretaram um trabalho com mais significado e, finalmente, se o trabalho mais significativo sugere alta motivação das pessoas para o trabalho. Para estudar as hipóteses básicas da pesquisa, foi desenvolvido um instrumento de pesquisa a partir das teorias existentes sobre Programas de Qualidade e Motivação. Foram escolhidas então, intencionalmente, cinco empresas de diferentes ramos de atividade do setor de Serviços que tiveram Programas de Qualidade implantados há pelo menos um ano do início da pesquisa, com uma amostra composta por 120 pessoas escolhidas aleatoriamente entre os cargos das empresas. Os resultados obtidos comprovam que os Programas de Qualidade efetivamente alteraram o conteúdo do significado do trabalho das pessoas. Concluiu-se, a partir do estudo, que os Programas de Qualidade promoveram, efetivamente, mudanças no trabalho das pessoas em relação a tarefas e natureza do trabalho. Essas modificações, por sua vez, acarretaram um trabalho com mais significado, fato que sugere a existência de alto grau de motivação. Tendo em vista esses resultados, pode-se inferir, então, que é possível, a partir de um Programa de Qualidade, resgatar o significado do trabalho e promover maior envolvimento entre as pessoas e as tarefas que executam, de forma a tornar as empresas intrinsecamente competitivas no próximo século.

Palavras-chave: programas de qualidade, significado do trabalho, motivação, satisfação.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine how Quality Programs lead to changes in people's work in terms of the tasks involved, the meaning of the work and how it affects human motivation for the work they perform. Research consisted of an exploratory study carried out among service rendering companies. The basic aim was to discover whether Quality Programs did effectively lead to changes in people's work; then whether these changes made the job more meaningful and finally whether more meaningful work indicates that people are more motivated in regard to their jobs. The research tool used to verify the hypotheses was drawn up based on analysis of theories pertaining to Quality Programs and Work Motivation. The sample consisted of 120 people chosen at random from the various hierarchic tiers of the target companies (five companies that has implemented Quality Programs for at least one year, intentionally chosen). The results obtained indicate that Quality Programs do effectively promote changes in people's work in terms of tasks and the nature of the job. In the perception of the sample, those changes made the job performed more meaningful, which seems to confirm the high level of motivation to work observed. Finally it can be concluded that it is possible to improve the meaning of the work from a Quality Program, making the relationship between people and their work stronger in order to make organisations more competitive in the next century.

Uniterms: total quality programs, meaning of work, motivation, satisfaction.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASTOS, Antonio V.B.; PINHO, Ana Paula M.; COSTA, Clériston A. Significado do trabalho — um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.6, p.20-29, nov./dez. 1995.
- GORENDER, Jacob. *Estratégias dos Estados Nacionais diante do processo de globalização*. TEXTO APRESENTADO NA PALESTRA CONFERIDA NO INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (IEA/USP), jun. 1995.
- HACKMAN, J.R.; LAWLER III, E.E. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, v.55, p.259-286, 1971. In: HACKMAN, R. & OLDHAM, G. *Work redesign*. S/L, Addison-Wesley, 1980, p.60.
- HACKMAN, R. & OLDHAM, G. *Work redesign*. S/L, Addison-Wesley, 1980.
- LEVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo, Atlas, 1994. [Tradução de Roberto Coda e Cecília W. Bergamini]
- MEANING OF WORKING RESEARCH TEAM (MOW). *Meaning of working*. London, Academic Press, 1987. In: BASTOS, Antonio V.B.; PINHO, Ana Paula M.; COSTA, Clériston A. Significado do trabalho — um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.6, p.20-29, nov./dez. 1995.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 1996. [Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda]
- RODRIGUES, Francisco S. & GUELLI, Ana Paula. Qualidade reduz risco. *Revista Trevisan*, São Paulo, ano 9, n.96, p.16-28, fev. 1996.
- SOARES, C.R. *Significado do trabalho: um estudo comparativo de categorias ocupacionais*. Brasília, 1992. Dissertação (Mestrado) — Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. In: BASTOS, Antonio V. B.; PINHO, Ana Paula M.; COSTA, Clériston A. Significado do trabalho — um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.6, p.20-29, nov./dez. 1995.
- VROOM, V. *Work and motivation*. New York, Wiley, 1964. In: LEVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo, Atlas, 1994. [Tradução de Roberto Coda e Cecília W. Bergamini]

DIRETRIZES AOS COLABORADORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Diretrizes aos Colaboradores da Rausp por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta



por telefone



por fax



por e-mail

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo - SP

(11) 3818-5922

(11) 814-5500

rausp@edu.usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as diretrizes antes de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: www.usp.br/fea/adm/rausp/p1.htm