

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

THE INFLUENCE OF MOTIVATION IN CUSTOMER SERVICE

Fernanda Silva Santos Rodrigues

Instituto Tocantinense de Educação Superior e Pesquisa (ITOP)
fernanda17gta@gmail.com

Roberto Mauro Guarda

Instituto Tocantinense de Educação Superior e Pesquisa (ITOP)
robertomaurog@gmail.com

Resumo: *Trata-se de um estudo teórico acerca sobre os principais fatores que interferem na motivação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma empresa e que acabam impactando no atendimento aos seus clientes. Para isto buscou-se em referenciais teóricos o conceito de motivação, trabalho e através de pesquisa empírica, quais seriamos reais fatores que levam os colaboradores a sentirem-se motivados ou desmotivados.*

Palavras-chave: *Fatores, satisfação, qualidade.*

Abstract: *It is a theoretical study about the main factors that interfere in the motivation of the work developed by the employees and that end up impacting the service to their clients. In order to do this, we sought theoretical concepts in the concept of motivation, work and through empirical research, which would be real factors that lead employees to feel motivated or unmotivated.*

Key words: *Factors, satisfaction, quality.*

Introdução

Percebe-se a cada dia, que as organizações estão em busca constante pela melhoria da qualidade de seus produtos e serviços. E esta filosofia encontra respaldo em todos os setores da economia. Já se sabe que o alcance desse objetivo, só ocorre com o envolvimento e comprometimento dos colaboradores. Diante dessa realidade, os gestores buscam sem cessar estratégias e soluções que visem buscar o melhor desempenho dos seus colaboradores.

Uma dessas propostas diz respeito à valorização das pessoas, com o intuito de promover um ambiente que estimule e dê suporte ao indivíduo e à organização, conscientizando sobre como a satisfação do indivíduo está diretamente relacionada à qualidade e produtividade para o bom funcionamento do negócio.

Nesta busca, o papel da gestão é essencial, no sentido de transformar seus colaboradores em equipes motivadas, engajadas, mobilizadas e participativas. A cada dia, percebe-se que aumenta a procura por mecanismo a que venham contribuir com a eficiência dos serviços prestados. Levando-se em conta o crescimento do setor de serviços de beleza em todo o mundo, onde há salões que atendem a classes diversificadas que demanda por serviços específicos, este segmento precisa está atualizado para manter-se firme com sua clientela e isso exige da organização conhecimento e domínio de técnicas eficazes de gestão e atendimento ao cliente, o que não se resume a tratá-lo bem.

Para tanto, é preciso que o gestor conheça o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades de sua equipe de trabalho.

A forma como o ser humano se comporta também tem sido objeto de estudo por pesquisadores. Eles têm buscado identificar os motivos que levam o homem a agir de determinada maneira. O presente trabalho aborda algumas dessas teorias como: a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor, a Teoria dos Dois fatores de Herzberg; Teoria da Expectativa e a Teoria de McClelland. Cada uma delas tem uma contribuição diferente para esse estudo, de forma que uma não visa a anulação da outra, não são concorrentes. Pelo contrário, existe uma correlação direta entre elas, que buscam um mesmo objetivo: uma análise cada vez mais profunda do comportamento humano.

Contudo é oportuno destacar que a importância desta pesquisa irá se prender ao fato da mesma envolver recursos humanos, o que requer uma administração eficaz e eficiente, em um ambiente que mexe com a estima das pessoas, onde os mesmos devem ser prestados com o máximo de cuidado possível.

O presente trabalho justifica-se pela importância dos recursos humanos dentro de uma organização para que a realização de sua missão no que tange a qualidade no atendimento ao cliente seja alcançada eficazmente. Neste sentido é tem-se que dentro dos serviços prestados a famílias está o segmento salões de beleza, descritos como parte dos serviços pessoais. Nos serviços prestados a família, predominam empresas de pequeno e médio porte, que atuam em atividades destinadas ao consumidor final e que mantêm ocupadas, em média, 6 pessoas cada uma (INSTITUTO..., 2007).

Para empresas de serviços que operam com altos níveis de interação funcionário clientes, como os serviços de beleza, a relação de intimidade permite que um funcionário leal desenvolva altos níveis de qualidade de serviço, pois ele estará em contato prolongado com o cliente (YEE; YEUNG; CHENG, 2010). Neste aspecto Yee, Yeung e Cheng (2010) afirmam que a lealdade dos funcionários é essencial para aprimorar a qualidade de serviço, a satisfação do cliente e a lealdade do cliente em serviços de alto contato.

Neste sentido o presente trabalho parte da premissa de que a motivação deva ter papel fundamental na formação do estado de espírito destes colaboradores. As organizações precisam de profissionais sempre motivados para o desempenho eficaz e satisfação das atividades pertinentes a seus cargos.

Se uma pessoa tem prazer pela função que desempenha na organização e o seu ambiente de trabalho lhe propicia aquilo que necessita, a motivação se revelará por meio de expressões e gestos positivos (GIL, 2006).

“É importante reconhecer também que as pessoas não trabalham apenas pela remuneração. Elas procuram outros retornos que justifiquem o tempo, a energia e o esforço mental e emocional que dedicam à empresa”. (DEEPROSE, 1999, p. 3).

As organizações atuais em meio a tantas turbulências e informações precisam contar com equipes diferenciadas orientadas para mudanças. Sendo assim, a administração dessas organizações/empresas mais do que nunca precisa aprender com os erros e acertos a administrar elementos surpresa, uma vez que os mesmos ocorrem em virtude de inúmeras transformações.

Portanto, o caminho para o sucesso, eficácia e sobrevivência dessas organizações dependerá cada vez mais de pessoas inovadoras e com elevado nível de habilidades e talento. Percebe-se que o diferencial competitivo em ambientes organizacionais dependerá cada vez mais da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de maneira criativa. Diante do cenário apresentado justifica-se este trabalho.

O objetivo geral é desenvolver pesquisa acadêmica para identificar os fatores que intervêm na motivação do trabalho e se isso impacta no atendimento aos clientes e como objetivos específicos identificar e analisar os fatores que têm provocado motivação e desmotivação no trabalho desenvolvido pelos colaboradores, verificar fatores essenciais para o alcance da qualidade no atendimento ao cliente e propor alternativas de melhoria nas práticas de gestão, se for o caso.

Administração

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando aquele que realiza uma função, um serviço, sob um comando, para o outro, estando frequentemente associada à função controle (CHIAVENATO, 1993).

Para Chiavenato (1993) administrar nos dias de hoje significa fazer uma leitura dos objetivos propostos pelas instituições e empresas e transformá-los em ação organizacional partindo das funções administrativas ou seja do planejamento, organização, direção e controle através do esforço de todos, realizado em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar os objetivos propostos da maneira mais adequada à situação. Segundo Park (1997), “a administração é uma filosofia em ação”, pois ao observamos a realidade, construímos nossas ideias, que são transformadas em ação pelo princípio criativo e a administração visa um equilíbrio entre a compreensão e a extensão de nossas ideias.

Neste contexto temos que dentre as grandes áreas da administração o Recursos humanos é um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribuiu para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização. Outra definição nos é fornecida por TOLEDO (1986), segundo a qual Recursos Humanos seriam “o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”. Diante disso, pode-se afirmar que essa área da organização trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Sendo assim, pode-se considerar que a existência da área de Recursos Humanos está diretamente relacionada à melhora da efetividade dos funcionários nas empresas, implicando na melhor efetividade organizacional. (CHIAVENATO, 1993)

Conceitos de Motivação

Desde os primórdios da humanidade, o comportamento do homem se direciona na busca constante de determinados objetivos, tais como: a busca por proteção, pelo convívio, pelo alimento, e aceitação social dentre inúmeros fatores existentes. Todas essas ações têm uma causa inicial, a motivação.

Conforme tais explanações e diante dessa necessidade de adaptação ao ambiente organizacional, a motivação torna-se uma ferramenta diferenciada e indispensável para os gestores dessas organizações.

Soto (2005 apud Azevedo, 2006, p. 118), conceitua motivação como:

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna que excitada (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo á atividade iniciando, quando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Sendo assim pode-se definir motivação como expressão de uma força originaria do interior de cada pessoa e direcionada para o alcance de um determinado objetivo. E necessário evidenciar os efeitos da desmotivação no trabalho que podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas.

Bergamini (2008, p. 36), relata a respeito da desmotivação no trabalho.

Quando a condição de trabalho não oferece satisfação àquelas que precisam dele, é feito apenas o suficiente para não perdê-lo, pois precisam dele e procuram a felicidade fora, já que o trabalho não é para essa pessoa fonte de satisfação motivacional.

Devido a este conceito os problemas que pode ocorrer em relação a organização é a perda no seus padrões de qualidade; já por parte das pessoas as consequências negativas estão ligadas á saúde física e mental, ao stress, a baixa produtividade e desempenho no trabalho e a falta de comprometimento com a organização.

De acordo com Maximiano (2004 apud Diniz, 2010, p. 11), todo comportamento é motivado. O comportamento é orientado para a realização de algum objetivo e afirma ainda que o comportamento que procura realizar algum objetivo pode ser perturbado por conflitos, frustrações ou ansiedade.

Partindo dessa definição, pode-se afirmar que a motivação determina, ou pelo menos influencia o comportamento.

Para Bergamini (1997, p. 31) “motivação deriva originalmente da palavra latina movere, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”.

Gil (2006, p.202), diz que:

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado,

acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa capaz de motivar outra.

A motivação focada na situação de trabalho é o desejo de exercer altos níveis de esforço a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais (CHIAVENATO, 1999, p. 92).

Vergara (2009) diz que motivação é um processo, o que remete a idéia de que motivação não é um produto acabado; antes, um processo que configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Tem caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos á nossa frente algo a motivar-nos. Ainda na visão do mesmo autor, o sentido de motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

O estudo da motivação apresenta diferentes teorias, e também diferentes enfoques científicos a respeito das características e do processo como a motivação ocorre.

As teorias sobre motivação são importantes porque elas são o resultado de pesquisas intensivas em organizações, para se descobrir a melhor forma de motivar as pessoas. O resultado dessas teorias pode ser traduzido em programa de ação para auxiliar as empresas em sua eficácia organizacional. (KWASNICKA, 2004, p.66)

Climas Organizacionais

O conceito de clima organizacional segundo Chiavenato (2000, p.95) “Envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização”.

Ainda de acordo com o mesmo autor o clima organizacional refere se ao ambiente interno entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes, refere-se ainda às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, aos aspectos das diferentes espécies de motivação. Assim considera um clima organizacional favorável, quando este proporcionar a “satisfação” das necessidades pessoal dos participantes da organização.

E quando se trata da satisfação das necessidades superiores que dependem justamente das pessoas que estão em posição de autoridade, o autor diz que é importante que essa administração compreenda a natureza do ajustamento ou desajustamento dos liderados (CHIAVENATO 2000).

O clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. (LUZ 2003, p.31).

O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas realizam o seu trabalho, age diretamente sobre a motivação individual ou equipe. Se esse clima é prejudicado de alguma forma cria se um aspecto de rivalidade, conflito, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou oculta às ordens superiores.

Para o gestor administrar o clima organizacional também passou ser uma questão de estratégia, especialmente para aquelas que se dizem comprometida com a gestão da qualidade, que não se pode alcançada se não houver qualidade no clima organizacional.

Chiavenato (1999) assegura que clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima

organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Liderança

É comum no regime militar atribuir a figura do líder o processo de “comandar”, cujo significado é “mandar junto com”, termo geralmente associado ao mesmo que “ter poder de mando”. Sobre esse aspecto Barros (1996, p. 85) preconiza que para eliminar um possível preconceito, o termo “comandar”, fora gentilmente trocado pela figura da “liderança”, ou seja, o poder de fato existe, mas este é legitimado pelo grupo e não necessariamente pela hierarquia.

Já que “comandar”, é o mesmo que “mandar junto com”, subentende-se que para existir a figura do líder (comandante), é preciso que haja “comandados”, subordinados, colaboradores ou liderados que “juntos” como sugere o próprio nome comandarão os rumos da organização militar. Com o mesmo raciocínio Alves (2008, p.17) escreveu: “as pessoas são os principais elementos de qualquer empresa, e devem ser vistas em duas dimensões: a humana e a instrumental, por isso existe grande importância da gestão de pessoas para dar suporte, provendo os fatores que geram os estados de satisfação e motivação”.

Liderar significa gerenciar pessoas que estejam de alguma forma subordinada ao gestor de uma organização, seguindo a mesma linha de pensamento Bergamini (1994) atribui à figura do líder como aquele indivíduo que atua junto com os seus liderados, incluindo a responsabilidade de facilitar lhes o conhecimento de suas próprias “necessidades”. Devido a uma série de contingências situacionais e dos mais diversos tipos de vulnerabilidade a que estão sujeitos os colaboradores que em muitos casos se sentem indefesos na organização o que segundo a mesma autora leva esse indivíduo a questionar quanto a sua “validade e utilidade” para com a organização.

Cabe ao líder fazer o diagnóstico das motivações dos subordinados, não na intenção de mudar comportamentos, mas no sentido de que sua ação no meio ambiente permita tanto quanto possível, maiores oportunidades de satisfação motivacional das pessoas. A estratégia essencial da liderança em termos da mobilização do poder é reconhecer a organização dos motivos e objetivos em líderes potenciais, fazendo apelo a esses motivos por meio de palavras e ações fortalecendo aqueles motivos e objetivos para conseguir aumentar o poder da liderança no sentido de mudar o ambiente dentro do quais ambos agem, seguidores e líderes. (BERGAMINI 1994, Apud BURNS, J.M.,1878, p.40).

Teorias Motivacionais

Os estudos inerentes à motivação surgiram a partir da Teoria Comportamental da Administração, onde se tornou relevante a busca dos motivos que incita as pessoas a se comportarem de certa maneira.

Segundo Chiavenato (2000, p.393), “[...] para explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana”. Nesse sentido, surgiram diversas teorias sobre motivação, com o intuito de descobrir quais fatores eram responsáveis por “provocar, canalizar e sustentar o comportamento” (STONER; FREEMAN, 1999).

A partir dessa abordagem, os cientistas organizacionais deixaram de dar ênfase às tarefas e passaram a enfatizar as pessoas. Apesar de que, foi Frederick Taylor, idealizador da Teoria Clássica, o pioneiro na busca de uma explicação objetiva e racional da motivação no trabalho. Sua abordagem era centrada em incentivos salariais, conforme descreve Stoner e Freeman (1999, p. 322) “os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e em seguida motivavam os empregados com incentivos salariais”.

Segundo alguns autores, como, Robbins (2002), Bergamini (2008), as primeiras teorias de motivação foram formuladas na década de 1950 e atualmente são questionadas em termos de

validade, hoje constituem na realidade, o fundamento das teorias contemporâneas. São elas, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria X e Y, e a Teoria dos Dois Fatores.

Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Hierarquia das necessidades de Maslow, provavelmente é a abordagem mais conhecida sobre motivação. O psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow, notório por seus estudos sobre motivação humana, buscava compreender o que tirava as pessoas de um estado inerte e as levava a fazer alguma coisa. Ao observar o comportamento humano, chegou à conclusão de que o ser humano é portador de várias necessidades e essas aparecem organizadas em prioridades e hierarquia. Desenvolveu uma teoria, idealizou e constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Uma caminhada em direção ao topo e, ao mesmo tempo, mostrando o tamanho da área de cada necessidade a importância e a dificuldade de se alcançar o ápice da pirâmide (GIL, 2006; ROOBINS, 2002; BANOVA, 2008).

Conforme Gil (2006), as necessidades humanas de Maslow se definem da seguinte maneira.

- **Necessidades fisiológicas:** Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. São as inatas, como de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (contra o frio ou calor). São também denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo.

- **Necessidades de segurança:** Segundo nível, levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de proteção contra ameaça ou privação, a fuga ao perigo de instabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades.

- **Necessidades sociais:** São necessidades relacionadas com a vida associada do indivíduo junto às outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor.

- **Necessidades de estima:** São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto avaliação e a autoestima. Envolve a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento social, de status, prestígio reputação e consideração.

- **Necessidades de auto realização:** É a necessidade humana mais elevada e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seus potenciais e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda sua vida.

A teoria de Maslow sobre motivação nos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas e segurança), sendo as mesmas as mais simples até as secundárias (sociais, estima, auto realização) essas representando um maior grau de complexidade. Os tipos de necessidades e o que cada uma representa à medida em que houvesse a satisfação de uma necessidade mais básica, outras mais elevadas surgiriam e conduziriam o comportamento do homem. Desta forma, as necessidades menos prementes ou menos importantes tendem a ficarem reduzidas ao mínimo as estas quando as primeiras forem satisfeitas (GIL, 2006).

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros (GIL, 2006).

O comportamento do indivíduo é influenciado por um grande número de necessidades concomitantes, porém as necessidades mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às mais baixas.

Maslow introduziu um estudo valioso sobre a atuação do comportamento humano, e que este poderia ser aplicado de forma genérica para as diversas organizações relacionadas aos recursos humanos, e que as pessoas não podem ser vistas como meros recursos humanos, mas como elementos impulsionadores da organização, capazes de dotá-la de inteligência com seus talentos e ainda prepará-las para uma perfeita competitividade, portanto as pessoas são parceiros da organização, capazes de conduzi-la à “excelência e ao sucesso” (CHIAVENATO, 2000; GIL, 2006).

Teorias X e Y

Douglas McGregor elaborou duas teorias que comparam dois estilos opostos de administrar: um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, que se deu o nome de Teoria X, e de outro, um estilo baseado nas percepções atuais a respeito do comportamento humana, a que se denominou Teoria Y, Chiavenato (2003).

Faziam parte do modelo tradicional ou Teoria X, como ficaram conhecida aquelas pessoas que tem uma aversão natural ao trabalho, e conseqüentemente os seus esforços funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensas. E também faziam parte do modelo evolutivo ou Teoria Y, aqueles indivíduos que aceitam o trabalho como algo natural, prazeroso e como fonte de satisfação, sés de dedicar-se para obter os melhores resultados.

Ainda de acordo com Chiavenato (2003) dentro da concepção tradicional ou Teoria X, “refletem um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados”. Referindo-se à administração moderna ou Teoria Y, o mesmo autor atribui a esse estilo como sendo participativo e baseado nos valores humanos e sociais, conclui que enquanto a Teoria X se dá através da imposição, a Teoria Y, valoriza a iniciativa individual.

Gil (2006, p. 206) manifesta-se sobre essa teoria da seguinte forma:

Os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastado de sua equipe, ao passo que os adeptos da Teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem implementadas as mudanças.

McGregor propõe duas visões distintas de ver o ser humano: uma negativa, chamada de Teoria X e outra positiva chamada de Teoria Y, depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas, (ROBINS, 2002).

A teoria de McGregor define modelos distintos de gestão. De um lado, uma gestão extremamente fechada, com visão tradicional de direção e controle - a chamada Teoria X; e no outro extremo, um modelo de gestão descentralizado, que busca a parceria, o comprometimento e o compromisso de todos os envolvidos - a chamada Teoria Y. Conforme descreve Motta e Vasconcelos (2002, p. 77), “a Teoria X baseia-se no exercício estrito da autoridade racional-legal, a Teoria Y introduz elementos pessoais na relação de trabalho, fazendo apelo às qualidades do líder”.

Nas organizações observa-se a Teoria X nos seguintes aspectos: controle rígido de horário, frequência através de cartão de ponto, dentre outros. A Teoria Y, em alguns exemplos práticos nas organizações, poderia ser observada através de horários flexíveis, autonomia na tomada de decisão, maior participação dos colaboradores, dentre outros.

Teorias dos Dois Fatores

De acordo com Maximiano (2005) a teoria dos dois fatores de Herzberg, explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interage para produzir motivação. Segundo Herzberg, a motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Herzberg também verificou que os fatores que causavam insatisfação estavam relacionados à própria tarefa, ou seja, da natureza dela, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado também constatou que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho e finalmente, o próprio salário percebido pelo indivíduo para executar seu serviço.

Segundo Chiavenato (2000) para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois fatores, á saber:

Fatores Higiênicos: Fatores higiênicos ou extrínsecos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relação entre direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc.

Correspondem á perspectiva ambiental. Constituem os fatores utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados.

Maximiano (2006, p. 274) manifesta da seguinte forma:

Os fatores higiênicos criam o clima psicológico e material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quanto melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será esse clima – mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

Fatores Motivacionais: Fatores motivacionais ou intrínsecos referem-se ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com cargo em si. Produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios de tarefas e atividades que oferecem suficientemente um significado para o trabalho.

Maximiano (2006, p. 274) coloca que:

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

Segundo a Teoria de Herzberg os fatores que influenciam o desempenho podem ser divididos em dois grupos, como se pode visualizar na figura 1. Deste modo, Maximiano (2006, p. 276) segue concluindo que “de forma geral, as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos.”

Assim, os fatores extrínsecos estão diretamente ligados à insatisfação, pois quando são adequados não causam insatisfação, mas tampouco satisfação. E, os fatores intrínsecos estão ligados à satisfação, por serem considerados, por muitos, como recompensadores.

Entretanto, Chiavenato (2000), enfatiza que os fatores higiênicos são limitados em sua capacidade e influenciar o comportamento dos empregados. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam satisfação. Porém quando são precários, provocam insatisfação. Por isso são chamados de fatores insatisfacientes. Já no caso dos fatores motivacionais que envolvem sentimento de realização, e quando esses fatores motivacionais são ótimos, elevam a substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. Devido a isso são chamados de fatores satisfacientes.

A partir dessa abordagem, Robbins (2002, p. 155) relata que “os fatores que levam a satisfação com o trabalho são diferentes e separados daqueles que levam a insatisfação”. Sendo que a eliminação de tais características de insatisfação não torna o trabalho necessariamente satisfatório.

A análise da Teoria de Herzberg revela existir uma coerência com a hierarquia de necessidades de Maslow. Conforme aborda Chiavenato (2000, p. 401): “os fatores higiênicos de Herzberg, relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow, enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias”.

Ações por parte das organizações podem ser relevantes para a busca da motivação, de acordo com a Teoria de Herzberg, sendo elas: a criação ou enriquecimento do cargo aumenta de produtividade, oportunidade de crescimento (promoção), fornecer recompensas equitativas e garantir boas condições de trabalho.

Como em todas as teorias, críticas estão presentes. No caso da Teoria em questão, não foram levadas em consideração as diferenças individuais de cada pessoa.

Conforme cita Robbins (2006 p. 327), “um fator que causa insatisfação em uma pessoa pode trazer satisfação à outra”. Por outro lado, “a popularidade da verticalização das funções, que permitem que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho, pode ser em boa parte atribuída aos achados e às recomendações de Herzberg”.

Teorias Contemporâneas de Motivação

Teoria da motivação contemporânea não significa serem teorias desenvolvidas recentemente, mas são teorias que descrevem a condição do pensamento atual para explicar a motivação dos funcionários (ROBBINS, 2002; BERGAMINI, 1997). Em vista que as primeiras teorias apresentadas não sustentam bem a um exame mais profundo.

Teoria ERC

De acordo com Robbins (2002), a teoria ERC consiste na idéia de que motivação resume-se em três grupos de necessidades essenciais, sendo as mesmas: existência, relacionamento e crescimento. Essa teoria foi trabalhada por Clayton Alderfer da Universidade de Yale EUA, em substituição as cinco necessidades de Maslow por apenas três. O grupo da existência se refere aos requisitos básicos, onde estão as necessidades de bem-estar físico: existência, preservação e sobrevivência que para a hierarquia de Maslow seria as necessidades fisiológicas e de segurança. O relacionamento refere-se ao desejo de manter importantes relações interpessoais, ou seja, à sociabilidade e ao relacionamento social. Este desejo de status e sociabilidade precisa de interação com outras pessoas para ser atendido, onde para Maslow seriam as necessidades sociais.

Finalmente segundo o autor, Alderfer identifica as necessidades de crescimento, isso remete ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto faz alusão aos componentes intrínsecos da categoria de estima e auto realização de Maslow.

Além de substituir as cinco necessidades por apenas três, a teoria ERC diz que mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. A hierarquia das necessidades de Maslow segue uma progressão mais rígida em etapas consecutivas (ROBBINS, 2002).

Observa-se que as duas teorias possuem algumas semelhanças, uma vez que, o resultado de uma é conseqüentemente do objeto de estudo e análise da outra. Sendo assim, ambas as teorias parecem caminhar juntas, onde se deve levar em consideração apenas o processo de rigidez de cada uma.

Contudo Chiavenato (2003) concluir que a teoria ERC é mais compatível com o conhecimento de que existem diferenças individuais entre as pessoas. Variáveis como educação, formação familiar e ambiente cultural podem alterar a importância ou a força impulsionadora que um grupo de necessidades tem para um indivíduo em particular.

Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa foi formulada por Victor Vroom, em virtude de sua rejeição à Teoria de Herzberg. Vroom enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Conforme a descrição de Robbins (2002, p. 166), “a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo”.

Nesse sentido, Stoner e Freeman (1999, p. 328) inferem que “[...] a abordagem da expectativa tenta levar em conta as diferenças entre indivíduos e situações”.

Maximiano (2006, p. 252) descreve a teoria de Vroom como *hedonista*, “segundo a qual as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam”.

Robbins (2002, p. 167) ressalta que “atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa.” A motivação do indivíduo, segundo a Teoria, está relacionada basicamente ao valor da recompensa que o mesmo receberá, ou seja, quanto maior o valor da recompensa maior o nível de motivação; e quanto menor o valor da recompensa menor o nível de motivação do indivíduo.

Portanto, a teoria de Vroom está diretamente relacionada ao esforço, ao desempenho e à recompensa. Maximiano (2006, p. 253) descreve que:

A teoria da expectativa procura explicar a cadeia de causas e efeitos que liga o esforço inicial ao resultado ou recompensa final. Os componentes principais da teoria da expectativa são os seguintes: o valor dos resultados, a associação entre desempenho e a recompensa e a associação entre o esforço e o desempenho.

Nesse sentido, a associação entre desempenho e recompensa é a crença que o desempenho irá produzir o resultado esperado e, a associação entre esforço e o desempenho é a crença que o devido esforço irá produzir o desempenho esperado.

Aplicando a da teoria de Vroom nas organizações, resultados satisfatórios poderão ser obtidos através da determinação de recompensas de acordo com a produtividade (esforço). No entanto, as tentativas de validação desta teoria têm sido complicadas por problemas metodológicos, de critérios e de medidas. Por isso, muitos dos estudos que se propuseram a validar ou contestar essa teoria precisam ser encarados com cautela (ROBBINS, 2002).

Críticos à Teoria entendem que a mesma tem uma aplicação limitada, pois são poucas as pessoas capazes de perceberem a relação entre desempenho e recompensa em seu trabalho. Robbins (2002, p. 169) rebate as críticas inferindo que “[...] essas críticas, em vez de invalidar a teoria, servem como apoio, pois ela explica por que um segmento significativo da força de trabalho despende tão poucos esforços na realização de suas tarefas.”.

Teoria das Necessidades Adquiridas

A teoria de McClelland esta ligada aos conceitos de aprendizagem, de acordo com ele, as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de sua vida. McClelland acreditava que essas necessidades são adquiridas da cultura e da sociedade, daí o rotulo de teoria das necessidades aprendidas. Essas necessidades específicas são as seguintes: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou filiação (CHIAVENATO, 2000).

A necessidade de realização é alimentada, no começo da vida, por meio de livros infantis, estilo de vida dos pais e normas sociais. Certas sociedades a estimulam em seus jovens muito mais que outras. De fato, McClelland obteve considerável sucesso em fazer com que pessoas com cultura de baixa motivação para a realização exibissem comportamentos fortemente motivados para a realização (ROBBINS, 2002, p. 346).

Robins (2002) enfatiza que os grandes realizadores se diferenciam dos demais por seu desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações nas quais: possam obter responsabilidade pessoal pela descoberta de soluções para o problema; possam receber retorno rápido sobre seu desempenho para saberem se estão melhorando e possam estabelecer metas moderadamente desafiadoras.

Diferentes indivíduos têm diferentes níveis desses motivos. Alguns indivíduos têm maior ou menor volume de cada uma dessas necessidades. Embora algum motivo seja predominante em certo individuo isto não significa que os outros motivos sejam inexistentes; eles serão menos importantes (MAXIMIANO, 2006).

Teoria do Reforço

O psicólogo americano Burrhus Frederic Skinner, pesquisador da Ciência Comportamental, introduziu ao longo do seu trabalho a experiência com ratos que foram estudados em laboratório, cuja missão era dar sustentação à sua tese acerca do comportamento humano, a relação entre os indivíduos e o seu ambiente físico ou social, baseado nessa premissa seus estudos verificou se não apenas a existência de reforços positivos que permeiam a motivação e os fatores que podem influenciar, mas também os negativos.

A Teoria de B.F. Skinner baseia-se na ideia de que o comportamento é determinado por suas consequências. As consequências dadas após a emissão de um comportamento são chamadas de reforços positivos (são as recompensas não financeiras, tais como elogios, admiração, prestígio, status, etc.; e financeiras, como adicionais de salários, bônus etc.), reforços negativos (como a retirada de algo indesejável), a extinção (remoção de um reforço que controla o comportamento) e as punições (brincas, advertências) que as pessoas recebem por se comportarem de uma determinada maneira. (BANOV 2008, p. 76).

Na visão de Skinner, a Teoria do reforço positivo, é aquela que visa recompensar um comportamento considerado satisfatório, excepcional, este sim estimula o indivíduo a conquistá-lo, o contrário também virá através de um desestímulo (punições) que são usadas para frear ou inibir um comportamento inadequado.

Segmentos da beleza

O segmento da beleza inclui, atualmente, negócios de salões de beleza, clínicas de estética, SPAs e laboratórios. O conceito de beleza é milenar a história conta, por exemplo, que os cosméticos surgiram no Oriente, na Antiguidade e se espalharam pelo resto do mundo. Usavam-se óleos, essências de rosa e de jasmim e tinturas para os cabelos. Uma vaidade muito mais impulsionada pelas mulheres. Os primeiros registros da utilização de cosméticos datam no Egito antigo. Os egípcios pintavam os olhos para evitar a contemplação direta do deus Sol, recorrendo à gordura animal e vegetal, cera de abelhas, mel e leite no preparo de cremes para a pele. Já os salões de beleza surgiram desde a idade antiga devido ao capricho que os cidadãos gregos tinham com o corpo e sua estética, ou seja, a importância que davam a beleza. A partir de então foram criados os primeiros salões de beleza em praças públicas, sendo o primeiro localizado em Atenas o qual recebeu o nome Ágora.

A preocupação com a beleza acompanha a humanidade desde a idade antiga, quando já se desenvolviam óleos aromáticos, alguns tipos de maquiagem, banhos com ervas, massagens para o corpo e havia todo um ritual estético. Essa preocupação foi assumindo novas formas com o passar dos tempos, com o desenvolvimento de toda uma indústria da beleza, cirurgias plásticas, revolução na maneira de se vestir, criando-se produtos e serviços para homens e mulheres se sentirem mais bonitos e jovens. (OLIVEIRA, 2011, p.12).

Desde os primórdios da existência humana, a busca pela beleza é uma conquista a cada dia. Sendo mais que uma preocupação visual, em busca do bem estar e da autoconfiança. A beleza é fundamental na vida das pessoas, levando-se em consideração que para muitos, se sentir bem, é ter uma boa aparência, a forma de como são vistas perante a sociedade, em casa, no trabalho, ou apenas pelo prazer de sentir-se bem e bonito, os salões de beleza são imprescindíveis à manutenção da autoestima.

Nesse sentido, Rodrigues (2005 apud Leite; Noronha e Oliveira, 2006) afirma que nas sociedades modernas os padrões de beleza ganharam força com a valorização do corpo e o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, a busca pela beleza ganhou mais adeptos e isso gerou o crescimento de serviços especializados neste setor. Hoje, os salões de beleza são entendidos como espaços públicos, já que são um empreendimento mercantil, constituído por uma empresa, com frequente uso de publicidade.

Satisfação do Cliente

Em geral entende-se por satisfação o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto(ou resultado) em relação às expectativas de pessoa (cliente), ou seja, se o desempenho do produto ou serviços fica longe das expectativas este ficará insatisfeito, se ultrapassar ou corresponde ficará satisfeito.

Nesse aspecto Kotler e Armstrong (2006) consideram que; A satisfação do cliente depende do que ele percebe sobre o desempenho do produto em relação às suas expectativas. Se esse

desempenho não corresponder às expectativas do cliente, o comprador ficará insatisfeito. Se corresponder, ele ficará satisfeito. Se exceder as expectativas ele ficará maravilhado.

Por conseguinte empresas inteligentes têm como objetivo maravilhar o cliente, prometendo somente aquilo que podem oferecer e entregando mais do que prometem. (KOTLER; ARMSTRONG, 2006, p. 6)

Com isso se verifica que o valor é a diferença entre a expectativa do cliente e o desempenho do produto ou serviço como demonstra abaixo Churchill Jr e Peter (2005, p.21):

O valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos de comprar. Os benefícios típicos para o cliente são funcionais, sociais, pessoais e experimentais. Os custos típicos para os clientes são monetários, temporais, psicológicos e comportamentais.

Relacionado a isso Kotler e Armstrong (2006), ratificam que o valor para um cliente é a diferença entre o que ele ganha adquirindo e utilizando o produto e o que ele gasta para fazer a aquisição, os autores alertam que para que um cliente seja fiel, a empresa deve proporcionar produtos e serviços com grande qualidade.

A mudança de cenário do mercado criou um aumento na demanda de produtos e serviços. Devido às transformações sociais e econômicas, as empresas precisam ver os clientes com uma visão de ser humano vital, como um processo de satisfação e produção de bens.

Considerações finais

Almeja-se que o presente trabalho sirva como mais um instrumento de auxílio para os gestores nas tomadas de decisões, para resolução dos problemas percebidos ao longo da pesquisa.

A motivação do ser humano é complexa, tanto em suas relações sociais como também em suas relações profissionais, uma vez que por natureza o homem possui características próprias que o diferenciam dos outros, ou seja, não existe uma pessoa que seja inteiramente igual à outra, a começar pelas características físicas, pelo caráter, maneira de pensar, agir, sentir, etc.

Daí percebe-se o quanto é complexo tentar compreender o comportamento humano, bastando uma contrariedade para que seja iniciado um processo que termine em insatisfação, conflito e desmotivação, nesse sentido, e direcionado o assunto para o campo da pesquisa, através desse conjunto de ideias verifica-se, também o comprometimento da qualidade do serviço no setor profissional.

Como se pode perceber, através dos dados que de modo geral foram apresentados, existem diversas situações que precisam de cuidados especiais por parte da empresa, contudo foi percebido durante o trabalho que os relatos apresentados confirmaram a influência de algumas teorias motivacionais como as de Maslow, teoria do Reforço Positivo de Skinner e Teoria ERC, como fatores que movimentam e impulsionam o indivíduo a satisfazer as suas necessidades.

A organização tem problemas, mas os pontos fortes superam os fracos, como fatores negativos, observa-se que os colaboradores estão pouco satisfeitos com as recompensas os esforços individuais 53,8%, outro resultado negativo encontra-se no quesito referente à forma como a organização lida com seus conflitos queixas e problemas pessoais os dados mostram que cerca 23,1% afirmam estar pouco satisfeitos e 7,7% estão insatisfeitos. No que se refere a sugestões de melhorias pela equipe como mostra o gráfico 12, 38,5% estão pouco satisfeitos neste aspecto.

Partido do pressuposto que o líder é uma referência para os seus liderados e sua atitude perante eles, influencia no comportamento da equipe tem-se que cerca de 38,5% estão pouco satisfeitos com os exemplos demonstrados por este dentro da empresa. Sobre a forma de delegar competências 46,2% estão pouco satisfeitos o que demonstra de certa forma uma liderança centralizada, como explicitado anteriormente delegar é também uma forma de dar oportunidade para a equipe evoluir e aprender e manter-se motivada.

Diante dos resultados apresentados é mostrado um baixo grau de motivação, o que impacta diretamente no atendimento ao cliente como demonstrado no gráfico 18 que fala da cortesia e atenção dispensada a esse atendimento onde 25% dizem que precisa melhorar e 8,3% dizem ser um pouco bom, outra situação e que não pode ser relevada ainda é apresentado no gráfico 20 onde

25% afirmam ser regular a visão geral no atendimento na empresa.

O ponto forte identificado na pesquisa está relacionado ao papel da organização na sociedade onde 100% dos colaboradores acreditam ser relevante, o que mostra também como os colaboradores acreditam ser relevante seu trabalho, isso é refletido diretamente na forma que tratam os clientes, pois quando perguntado aos entrevistados/clientes sobre a visão geral e avaliação quanto ao atendimento cerca de 75% afirma ser muito bom. Outro aspecto relevante é quanto ao orgulho do que faz 92,3% dos colaboradores tem orgulho do que faz principalmente pela satisfação dos clientes, enquanto 7,7% têm orgulho pela satisfação pessoal fato refletido no gráfico 19 onde questionados os clientes sobre a disposição ao atendimento de suas necessidades mesmo foram categóricos e 58,3% afirma que ser muito boa esta disposição e outros 41,7% dizem ser bom.

Ainda sobre os pontos fortes a motivação para novas aprendizagens onde 69,2% afirmam que estão satisfeitos o que vai ao encontro ao gráfico 17 onde foi perguntado aos entrevistados/clientes como é avaliado o profissional da empresa referente tal competência nisto 53,3% avaliam o trabalho dos profissionais como muito bom já 33,3% avaliaram como bom.

Embora sejam grandes os desafios a serem vencidos, principalmente a eliminação desses fatores que causam desmotivação apontados pelos entrevistados, e quanto aos anseios profissionais, que não correspondem às expectativas dos profissionais, que almejam mais comprometimento da liderança comum compromisso contínuo e mensurável das suas ações.

A pretensão deste estudo foi a de identificar, os motivos e as causas que provocam motivação e desmotivação dos colaboradores e sua influência no atendimento ao cliente. Não se pretende apresentar conclusões definitivas sobre motivação desses colaboradores, contudo sugerem-se as seguintes ações no sentido de melhorar os processos:

- ✓ Instituição de comitês, pois “nos comitês, as propostas dos funcionários da empresa são analisadas e, conseqüentemente, aprovadas ou não. Os colaboradores que não tiveram os seus projetos aprovados recebem uma justificativa por essa decisão”.

- ✓ Estipular reuniões quinzenais além de projetos que visem qualidade de vida dos colaboradores.

- ✓ Disponibilizar meios de comunicação para que os colaboradores exponham suas opiniões, valorizando assim suas ideias acerca do serviço;

- ✓ Tratar todos os colaboradores dentro da hierarquia com a mesma igualdade sem protecionismo para alguns, indicando que o comando da unidade é totalmente imparcial;

- Prestar elogios aos colaboradores pelos bons serviços prestados indicando que eles são reconhecidos pela empresa, podendo ser feitos através de: reuniões quinzenais; em comemorações como “aniversariantes do mês”.

Compreende-se que as ações oferecidas poderiam ser providenciadas a curto e médio prazo, não havendo nenhuma grande burocracia no cumprimento das mesmas, uma vez que todas têm o objetivo de proporcionar maior envolvimento dos membros da empresa com o processo de motivação.

Referências

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no Gerenciamento das Pessoas**, São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

CARVALHO & SILVA, Maria Auxiliadora de, CÉSAR Roberto da **Economia Internacional**, São Paulo:

Saraiva, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.

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

_____, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**; tradução Cynthia Cortes de Barros Azevedo. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos, **Gestão de Pessoas**, 1. ed. 6. Reimpressão. São Paulo: Atlas 2006.

HAIR JR. Joseph F (org.). **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Pesquisa Anual de Serviços - PAS. IBGE, 2007. Disponível em: <<http://ibge.gov.br/home>>. Acesso em: abr. 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo, 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava, **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo Atlas, 2004.

LEITE, M^a Silene A.; NORONHA, Ana Paula L.; OLIVEIRA, Saulo B. **Aplicação do custeio baseado em atividade (ABC) aos serviços prestados por um salão de beleza**, XXVI ENEGEP, Fortaleza, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR510343_7212.pdf>. Acesso em: 12 de Março 2017.

LUZ, Ricardo, **Gestão do Clima Organizacional**, 3. reimpressão. São Paulo: Qualitymark 2003.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

_____, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, Andréia Gomes de **Viabilidade de abertura de uma empresa no ramo de beleza e estética**. 2011. 74f. Trabalho de conclusão de curso (Ciências Contábeis) Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, BeloHorizonte.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,

2002.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

SOUSA, Filomena (2010). **O que é ser adulto? – A sociologia da Adultez**. Porto: Memorial Imaterial. ISBN 978-989-20-2113-3In<http://www.seradulto.com/index2.htm>, consultado em: 09 fevereiro 2013.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em 5 de outubro de 2017.

Aceito em 10 de novembro de 2017.