

**MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO TRABALHO:
UMA PESQUISA COM OS COLABORADORES DE UM HOTEL NA
CIDADE DE NATAL/RN.**

Clayse Kelly Araújo Vêras¹

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

Este trabalho consiste em analisar o grau de motivação dos colaboradores de uma empresa do ramo hoteleiro de Natal/RN. Utilizando revisão bibliográfica, a partir de livros e artigos científicos, ressaltando a visão global do indivíduo, bem como incluindo os conceitos teóricos sobre motivação. A fim de identificar qual a percepção dos colaboradores em relação a ênfase na motivação e no desenvolvimentos de suas funções. Para entender melhor como a motivação afeta o indivíduo é importante entender o que é motivação, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, o que isto implica na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência das empresas e empregados. A partir dos dados coletados através de um questionário, demonstraram que os pontos de insatisfação estão entre a Compensação e as Condições de Trabalho, onde o esforço não é reconhecido através dos benefícios, uma vez que este é inexistente. Fatores que ficaram pouco acima da média foram o Conhecimento didático e de um modo geral o relacionamento com a chefia, considerados levemente satisfatório. O que deixa claro é que o conhecimento didático ainda não é uma necessidade de primeira instância e que a comunicação entre subordinados e chefia deve sofrer mudanças para que haja uma melhor comunicação entre as partes.

Para que o hotel continue oferecendo serviços de qualidade e se torne a principal opção dentre seus clientes dentro de um mercado tão competitivo é necessário continuar a apostar na qualidade, implementando uma gestão dos recursos humanos mais eficaz e adaptando os estilos de chefia que estejam mais enquadrados com as especificidades e com as melhores práticas de gestão

Palavra-chave: Motivação; Colaboradores; Organização.

1 Aluna do MBA em Gestão Estratégica em Gestão de Pessoas do Centro do Rio Grande do Norte. E-mail: clayseveras@gmail.com

2 Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara. Mestre em Engenharia de Produção – UFRN. E-mail: anarosagsc@gmail.com

MOTIVATION AND COMMUNICATION AT WORK: A SURVEY TO THE EMPLOYEES OF A HOTEL IN NATAL / RN CITY.

ABSTRACT

This work is to analyze the degree of motivation of employees of a company in the hospitality industry of Natal / RN. Using literature review from books and scientific articles, highlighting the global vision of the individual as well as including the theoretical concepts of motivation. In order to identify the perception of employees regarding the emphasis on motivation and development of their functions. To better understand how motivation affects the individual is important to understand what is motivation, what motivates people to continue satisfactorily in your workday, what this implies the quality of life and survival of businesses and employees. From the data collected through a questionnaire, showed that dissatisfaction points are among the Compensation and Working Conditions, where the effort is not recognized by the benefits, since this is lacking. Factors that were slightly above average were the didactic knowledge and generally the relationship with the leadership, considered slightly satisfactory. What is clear is that the didactic knowledge is still not a necessity of first instance and that communication between subordinates and leadership must undergo change so that there is better communication between the parties. For which we continue to provide quality services and become the leading choice among its customers in such a competitive market must continue to focus on quality, implementing a more effective management of human resources and adapting leadership styles that are more framed with the specificities and the best management practices.

Keyword: Motivation; contributors; Organization.

1 INTRODUÇÃO

Para entender melhor como a motivação afeta o indivíduo é importante entender o que é motivação, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, o que isto implica na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregados.

Maximiano (2000, p.297) afirma que “a palavra motivação é usada como diferentes significados, tais como para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo não fazer nada”. Onde tudo que o indivíduo faz está relacionado a algum motivo, estando à motivação presente na vida do ser humano em todos os aspectos.

Já para Vergara (2000, p. 41) “motivação não é um produto acabado, antes, um, processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”. Nessa definição ressalta-se que a motivação é algo que está presente dentro de cada um, em nosso cotidiano, sendo um processo contínuo, configurando-se de acordo com as necessidades.

Esse sentimento de motivação está ligado não somente a vida cotidiana e pessoal de cada indivíduo, mas também presente em seu trabalho. Segundo Chiavenato (1999, p. 593) “motivação é o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura alcançar, também, os seus próprios objetivos”. Existindo assim, uma ligação entre os interesses organizacionais e pessoais, para que o indivíduo se sinta motivado a alcançar ao mesmo tempo, ambos os objetivos.

Para Robbins (2005, p. 151) motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta”, assim pode-se identificar quanto uma pessoa se esforça para o alcance de um objetivo, qual vai ser a ação da tomada de decisão para a organização e como essa pessoa irá persistir para alcançar este objetivo.

Atuando no mercado há mais de dois anos, com um quadro de funcionários de 35 (trinta e cinco) colaboradores, 88 (oitenta e oito) apartamentos e 2 (duas) salas para eventos. O Hotel faz parte de um grupo de engenharia locado em Fortaleza/CE, com mais de 30 anos no mercado que galgou um novo mercado com a abertura do empreendimento hoteleiro. A sede em Natal é responsável apenas no repasse das informações do departamento de pessoal para a matriz em Fortaleza onde está localizado o setor pessoal, que processa e toma as decisões mais significativas. Apesar disso, o departamento pessoal de Natal tem autonomia para desenvolver algumas ações. Assim, entre 2012 e 2013 a gerência na unidade de Natal/RN com intuito de promover um maior comprometimento dos colaboradores da empresa realizou uma série de ações, como por exemplo, reuniões mensais, aniversariantes do mês, caminhadas fitness e datas comemorativas. Mesmo com todo esforço da gerente geral foram identificadas a ausência dos colaboradores, além de atrair o interesse dos empregados para essas atividades.

Diante do contexto apresentado o presente trabalho tem intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos colaboradores em relação à ênfase na motivação no desenvolvimento de suas funções?

Portanto o trabalho tem objetivo compreender a percepção dos colaboradores em relação à satisfação e motivação no trabalho.

O trabalho compreende um estudo de caso de natureza descritiva. Sendo realizado levantamento de dados através de questionamento direto no grupo de funcionários que compõem a empresa, no total de 35 pessoas.

Foi de importante valia para o conhecimento teórico e prático do pesquisador, assim como será mais uma fonte de pesquisa para futuros pesquisadores.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 RELAÇÕES HUMANAS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

O fator humano se tornou importante dentro das organizações, no que diz respeito às necessidades, sentimentos e atitudes dentro do ambiente de trabalho. Isso foi tema de diversos estudos, alguns com o objetivo da obtenção da eficácia.

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, constituindo um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Uma das áreas que compreendem e ajudam o desenvolvimento das relações humanas dentro da organização é a AERH – administração estratégica de recursos humanos, buscando a otimização dessas relações. Age diretamente na qualidade dos talentos que compõem a organização, no desenvolvimento individual e organizacional, políticas de manutenção do RH, produtividade e qualidade total.

2.2 MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação é bastante discutido durante anos, mais especificamente no início do século XX, quando oficialmente se tem registro das primeiras pesquisas sobre o assunto.

De acordo com Maximiano (2000, p.297) “a palavra motivação é usada como diferentes significados, tais como para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo não fazer nada.” Tudo o que o indivíduo faz está relacionado a algum motivo, estando à motivação presente na vida de um indivíduo em todos os aspectos.

Já para Vergara (2000, p.41) “motivação não é um produto acabado, antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”. Sendo assim, motivação é um processo presente e constante dentro de cada um, no cotidiano, sendo um processo contínuo, estabelecido pelas necessidades.

Assim como para Chiavenato (1999, p.593) “motivação é o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura alcançar, também, os seus próprios objetivos”. Há assim uma relação, dentro do ambiente de trabalho, entre os interesses pessoais e os organizacionais, para que o indivíduo se sinta motivado a alcançar ao mesmo tempo ambos os objetivos.

Uma pessoa motivada é definida pelo grau de comprometimento que a mesma possui para a realização de uma tarefa ou atividade, se relacionando com os esforços para atingir os objetivos organizacionais, refletindo no relacionamento no ambiente de trabalho.

Melhor entende esse fenômeno, como a motivação funciona e como afeta uma organização, quando se tem conhecimento das teorias motivacionais mais relevantes, conforme serão descritas a seguir.

2.3.1 Teoria Da Hierarquia Das Necessidades De Maslow

O primeiro modelo foi desenvolvido por Abraham H. Maslow, denominado como Teoria da Hierarquia das Necessidades.

Maslow identificou cinco necessidades, ou motivos, dispostos hierarquicamente em grupos de objetos, que determinam as principais necessidades humanas, indicando a capacidade de cada um para motivar o comportamento das pessoas.

Através do seu modelo, Maslow afirma que as pessoas possuem necessidades que buscam satisfazer e estas serão os principais elementos da motivação até o momento em que são realizadas.

Cinco são as hierarquias: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto realização.

As necessidades fisiológicas se encontram no nível mais baixo da pirâmide, está relacionada à alimentação, repouso, abrigo e até mesmo a necessidade sexual, ou seja, relacionadas a subsistência do indivíduo.

Segurança seria a necessidade relacionada a proteção contra ameaça de privação, fuga do perigo, o desejo de estabilidade. Encontra-se no segundo nível da pirâmide e surgem quando o nível fisiológico foi suprido.

Necessidades sociais corresponde a vida social de cada indivíduo, de aceitação por parte do outro, de afeto e amor. Também surge apenas quando as duas necessidades anteriores, fisiológicas e de segurança, não atendidas.

Auto estima é a maneira como a pessoa se auto avalia, quando a necessidade da aceitação da aprovação social e de reconhecimento. A satisfação desta necessidade corresponde a sentimento de confiança, força, prestígio e até mesmo de utilidade.

Já a auto realização está no nível mais alto da pirâmide de Maslow, no topo da hierarquia. Leva a pessoa a desenvolver seu próprio potencial e de promover seu desenvolvimento ao longo da vida, acarretando na utilização plena do potencial individual que cada ser humano possui.

Essa teoria permite a compreensão de que as pessoas estão em um processo de desenvolvimento, quando uma necessidade é realizada o ser humano tem por natureza torna a próxima necessidade como sendo prioridade, o que torna uma busca constante pelo desenvolvimento e alcance de atender uma após a outra.

Dentro de uma organização essa compreensão se faz a medida que um empregado não se motiva por algo que já possui na empresa, mas na busca por algo que almeja, se motivando com entusiasmo para que possa atender sua própria necessidade, uma após a outra.

Apesar de ser uma das teorias motivacionais mais popular, não há fundamentos para afirmar que quando uma necessidade é atendida faça com que um indivíduo busque a realização de um novo nível de necessidade.

2.2.2 Teoria Dos Dois Fatores

Criada por Herzberg a teoria dos Dois Fatores é assim chamada por relacionar dois fatores como sendo motivacionais dentro de uma organização, fatores intrínsecos ou motivacionais e fatores extrínsecos ou higiênicos.

A partir de uma pesquisa com engenheiros e contadores nos anos 50, Herzberg propôs que essas pessoas pesassem em dois momentos dentro do ambiente de trabalho, um que se sentiram especialmente bem e outro que se sentiram especialmente mau. Com isso pode observar os vários fatores que motiva uma pessoa e que nem tudo que uma empresa oferece pode motivá-las, mas que a ausência de algo pode gerar insatisfação do indivíduo.

Descreve-se os dois fatores como sendo:

I. Fatores intrínsecos ou motivacionais, causadores da satisfação, mas que sua ausência não necessariamente cause a insatisfação. Nesses fatos leva-se em consideração o progresso, o crescimento, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização;

II. Fatores extrínsecos ou higiênicos, a ausência desse fator na organização não necessariamente poderá motivar uma pessoa, mas a falta desse fator poderá deixar insatisfeito o indivíduo. São levados em consideração parâmetros como supervisão, remuneração, relação pessoal com os colegas, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

Herzberg concluiu então que motivação e satisfação são processos diferentes e que era necessário antes eliminar as causas da insatisfação nas pessoas para que só depois pudesse enfatizar os fatores que as motivam.

Apesar de ser uma das pesquisas mais esclarecedoras sobre motivação a teoria dos Dois Fatores foi chamada de uma teoria restritiva por se tratar de relatos de pessoas que procuravam opções para a insatisfação, onde o que pode ocorrer é que apenas um fator seja motivador, e também o fato de ser uma teoria que se adequaria melhor a setores gerenciais ou administrativos.

2.2.3 Teoria X E Teoria Y

McGregor (apud ROBBINS, 2005) propôs duas visões distintas do ser humano, sendo a Teoria X a negativa e a Teoria Y a positiva, cada uma composta por premissas que moldavam o relacionamento em equipe.

A pesquisa se deu basicamente após a observação de McGregor em como os executivos tratavam seus funcionários. Portanto existira duas formas distintas de “ser” ou “ver” o trabalhador que poderia afetar o relacionamento organizacional.

As premissas da Teoria X, negativas, eram:

- I. Os funcionários não gostam de trabalhar e tentarão evitar o trabalho sempre que possível;
- II. Devido a primeira premissa, os funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados para que atinjam as metas;
- III. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- IV. Os trabalhadores colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho, mostrando pouca ambição.

Já as premissas positivas relacionadas a Teoria Y eram:

- I. Os funcionários podem achar o trabalho tão natural quanto descansar ou se divertir;
- II. As pessoas demonstram auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- III. O ser humano é capaz de aprender e aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade;
- IV. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa, não sendo privilégio dos que estão em posições hierárquicas superiores.

As implicações motivacionais da análise de McGregor são expressas pela estrutura de Maslow, onde na Teoria X as necessidades dos níveis mais baixos dominam os indivíduos, e na Teoria Y as necessidades de Nível mais altos são as dominantes (ROBBINS, 2005).

Sendo assim entende-se que as organizações têm em suas mãos a opção de criar oportunidade, potencial e desenvolvimento do funcionário, para que este possa

alcançar a motivação, mas não existe evidências de que estas premissas sejam válidas, aceitas e que a alteração do comportamento individual de acordo com elas resulte em funcionários mais motivados.

2.2.4 Teoria De ERG

Alderfer (apud MAXIMIANO, 2000) com a Teoria de ERG modificar a teoria de Maslow, reduzindo as categorias de necessidades. A Teoria de ERG define apenas três níveis hierárquicos: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento.

Para Maximiano (2004, p. 290) o grupo de existência compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança. O segundo se refere as necessidades de relacionamento, compreendendo as relações pessoais e as necessidades de estima e por fim o crescimento, correspondente as necessidades ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e auto realização.

A diferença entra a teoria de Maslow com cinco necessidades e a teoria de ERG apenas com três necessidades é que a satisfação dessas não necessariamente serão em sequencial, mas sim simultaneamente e se a necessidade do nível superior continuar insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer a outra de nível inferior.

De uma maneira geral a teoria de ERG se torna mais universal e adequa-se aos conceitos de necessidades às especificidades culturais de cada organização.

2.2.5 Teoria Das Necessidades

David McClelland afirma que as pessoas são motivadas no ambiente de trabalho por três necessidades básicas: a de realização, de poder e de associação.

Robbins (2009) as define assim:

1. **Necessidade de realização:** o impulso para superar-se, atingir determinados padrões, lutar pelo sucesso;
2. **Necessidade de poder:** a necessidade de induzir outras pessoas a se comportarem como não fariam normalmente, de uma maneira que não é própria do comportamento delas;

3. **Necessidade de associação:** o desejo por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Cada indivíduo terá desenvolvido uma tendência dominante para uma dessas necessidades, baseada pelas experiências de vida e sociais, o que não impede de que essas tendências sejam influenciadas por seus gestores forçando aos indivíduos a se desenvolver suas habilidades e desempenho profissional.

2.2.6 Teoria Da Fixação Dos Objetos

Essa teoria estuda a importância e eficácia de se impor ou não metas aos colaboradores, os resultados surpreendem quando se impõem metas a serem cumpridas, muitas vezes a especificação de objetivos proporciona ao colaborador a sensação de desafio. O resultado dependerá diretamente do grau de motivação em que se encontra este colaborador, se a meta ou objetivo entregue ao colaborador é visto como algo motivador o resultado poderá ser positivo, já se esse desafio for visto como algo dispendioso poderá se tornar algo desmotivador gerando resultados negativos.

O feedback é um fator de suma importância para que o colaborador possa acompanhar o desenvolvimento de seu comportamento, quando realizado através de seu gestor muitas vezes pode não ser bem vindo ou compreendido tão facilmente, algumas pesquisas provam que quando esse feedback é participativo é melhor aceito e visto até mesmo como um voto de confiança por parte da empresa.

Segundo Robbins (2005) outros quatro fatores são importantes para o processo da teoria de fixação: comprometimento com o objetivo, a auto eficácia adequada, as características da tarefa e a cultura nacional.

Essa teoria está diretamente relacionada com o comprometimento dos objetivos, pois para que haja sucesso o colaborador precisará ser determinado e consciente dos objetivos a serem alcançados.

A autoconfiança é a certeza de que cada pessoa tem o que se é capaz de fazer, ou seja, com a certeza de que se é capaz de realizar e alcançar o objetivo proposto maior a probabilidade de bons resultados.

Características da tarefa a fixação de objetivos melhor se adapta em tarefas simples ou então em tarefas realizadas em grupo.

A cultura nacional pode ser em muitos casos um gerador de barreiras, pois essa teoria melhor funciona em países com culturas na qual as empresas permitem maior liberdade aos seus colaboradores, assim o desafio se torna algo mais aceitável nesses ambientes.

Esta teoria torna-se útil para a compreensão de como e por que as pessoas se comprometem com objetivos e deixa claro o modo pelo qual a participação e as recompensas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem.

2.2.7 Teoria Da Expectativa

A teoria da expectativa de Vroo, propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados ou recompensas. Nessa teoria acredita-se que um funcionário se senti motivado para agir de determinada forma, de acordo com a expectativa sobre o resultado da ação, que resultará em recompensas organizacionais e as mesmas irá satisfazer suas metas pessoais.

Teoria procura explicar a cadeia de causa e efeito que liga o esforço inicial à recompensa final de cada indivíduo. As três relações principais são o esforço/desempenho, o desempenho/recompensa e a recompensa/metapessoais. Na primeira relação o indivíduo percebe que certa quantidade de esforço levará ao desempenho, já na segunda acredita-se que determinado desempenho levará a um resultado desejado e na última relação às recompensas organizacionais irão satisfazer as metas pessoais do indivíduo. (ROBBINS, 2005)

De acordo com Robbins (2005, p.149):

A essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e recompensa, desempenho e recompensa e entre recompensa e alcance de metas pessoais. Como um modelo de incertezas, a teoria da expectativa reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

A tentativa de validar esta teoria torna-se complicada, devido problemas de metodologia, critérios e medidas. Surgiram críticas sobre o fato de sua aplicação ser limitada já que pode ser um indicador para previsões ou válidos em certas situações. Contudo, essas críticas servem para sustentar a teoria já que a mesma explica porque um segmento da força de trabalho depende de pouco esforço na realização de suas tarefas.

2.2.8 Teoria Do Reforço

Essa teoria afirma que o comportamento depende do reforço, ou seja, o comportamento é controlado pelos esforços. É ignorado totalmente o que acontece ao indivíduo internamente, considera apenas a reação de uma ação.

Para Robbins (2005, p.143):

O reforço é sem dúvida uma influência importante no comportamento. Os comportamentos assumidos no trabalho e a quantidade de esforço que depende de cada tarefa são afetados pelas consequências do comportamento individual.

Silva (2002, p. 246) complementa afirmando que esta teoria “propõe que o reforço pode controlar o comportamento”. Para motivar não é preciso entender as necessidades do indivíduo e sim entender a relação entre comportamentos e suas consequências e após promover comportamentos desejáveis.

Silva (2002) enfatiza que o reforço positivo motiva o indivíduo com recompensas pelo desempenho, enquanto o negativo motiva a comportamentos indesejáveis.

O reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que tenham impacto sobre o comportamento.

2.2.9 Teoria Do Planejamento Do Trabalho

Considera-se na teoria do planejamento do trabalho que o modo de organização do trabalho pode aumentar ou diminuir a motivação. Essa teoria é composta por dois modelos, o de características de trabalho e do processamento da informação social.

Este modelo é subdividido em cinco fatores que descreve o trabalho como: variedade das habilidades – a possibilidade de um indivíduo exercer várias funções ou habilidades – quando uma peça ou serviço é realizado por uma única pessoa, significância da tarefa – o grau da dependência de uma tarefa para outra, ou seja, quanto de uma tarefa pode influenciar um outro processo, autonomia – grau de liberdade que um funcionário teria para exercer sua função sem que haja interferências de terceiros ou de outras funções, por fim o feedback – como a resposta é dada para o colaborador que está finalizando uma tarefa. (ROBBINS, 2005)

Essa teoria também é composta pelo modelo de processamento de informações sociais, que seria como as demais pessoas avaliam determinado trabalho não apenas pelo que ele é de fato e sim pela visão pessoal de cada um, uma função pode ser de extrema importância para a organização e ser bem realizada pelo encarregado, porém pode não ser bem elogiada ou bem reconhecida pelas demais pessoas, o que pode influenciar negativamente na produtividade (ROBBINS, 2005)

Na teoria de planejamento do trabalho a maneira como os elementos do trabalho é organizada pode aumentar ou reduzir a motivação. Nessa teoria a motivação e a satisfação de um funcionário podem ser influenciadas por comentários dos demais colaboradores, sendo necessário ressaltar a importância do trabalho de cada um para não ocasionar a desmotivação no ambiente.

2.2.10 Teoria Da Equidade

A Teoria da Equidade baseia-se nas comparações que as pessoas fazem entre seus trabalhos e resultados obtidos com os de outras. Segundo Robbins (2005) após essa comparação as ações são iguais, existe um estado de equidade, quando as relações são consideradas desiguais, é criado um campo de injustiça pelo excesso ou pelas escassas recompensas.

Segundo Maximiano (2004), essas comparações são baseadas nos seguintes referenciais:

- I. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização;
- II. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente em outra organização;
- III. Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização;
- IV. Outra pessoa ou grupo de pessoas, em organizações diferentes.

De forma resumida nesta teoria, a motivação dos funcionários é o fruto das remunerações (resultados) recebidas através dos esforços (resultados) promovidos no trabalho.

Portanto esta teoria procura mostrar que as recompensas, relativas ou absolutas, afetam profundamente a motivação das pessoas. O que pode parecer

justo para um líder de equipe, pode ser percebido como injusto para um membro da equipe, após comparações com outros colegas da mesma.

3 COMUNICAÇÃO

Os desafios da competitividade global fazem do cotidiano das organizações, precisem estar preparadas para atender aos clientes de diferentes perfis, pois não basta ter uma equipe altamente motivada, se esta não estiver bem alinhada com os negócios da empresa, se não se sentirem informados sobre o que ocorre na organização e se seus colaboradores não se comunicarem adequadamente. O foco é alinhar e sincronizar as ferramentas de apoio, com as estratégias organizacionais conquistando o público interno e o fidelizando os parceiros. A comunicação é o que conduz todas as ações do ser humano. A palavra comunicação deriva do latim *comunicare*. Segundo MATOS (2009. P. 2). Comunicação significa o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)”. Já FERREIRA (2004), Comunicar quer dizer associar, estabelecer comunicação entre; ligar, unir, compartilhar, tornar comum. Comunicar é o processo de troca de informações, é estabelecer um diálogo entre duas ou mais pessoas. Garantir que o receptor, além de receber e entender a mensagem, responda.

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Riel (1995) comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende. Kreps (1990) por sua vez, entende a comunicação organizacional como uns processos através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na visão deste autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização.

3.1 PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO

Para que haja uma comunicação eficiente, deve-se observar os elementos fundamentais que, quando não respeitados comprometem os objetivos da empresa gerando resultados negativos. Segundo NASSAR (2005, p. 51), a estrutura comunicacional possui quatro características essenciais. Tais como: Emissor – está ligado a organização é quem inicia a mensagem; Meio ou Canal de transmissão – ligado as ferramentas de comunicação, é o meio através do qual é transmitida a mensagem; Receptor – público interno, a quem a mensagem é dirigida e as Respostas ou Feedback – que são os resultados obtidos.

Há ainda ruídos ou erros de codificação ou de decodificação que atrapalham ou até mesmo modificam a mensagem. O problema surge devido às diferenças de registros entre emissor e receptor. As palavras não significam a mesma coisa para ambos, o emissor e receptor possuem diferentes escalas de valor. Para que a comunicação exerça seu verdadeiro papel nas organizações são necessários instrumentos, ferramentas que facilitem a transmissão das mensagens.

Nas organizações as mensagens passam por diferentes caminhos ou canais, que variam de acordo com o público que pretende atingir. O veículo de informação a ser utilizado deve atingir todos os públicos. Tais canais podem ser formais (realizada através de hierarquia) ou informais (realizada fora do sistema convencional).

4 O DESAFIO DA HOTELARIA

Da mesma forma esses conceitos sobre motivação e comunicação se aplicam em um hotel, uma organização que dispõe de atividades inter-relacionadas. O bom desempenho da organização está diretamente relacionado com a interação entre as funções exercidas e as pessoas que às exercem. “Numa indústria de intensa mão-de-obra como a hotelaria, a utilização eficaz dos recursos humanos pode conceder a um hotel uma vantagem competitiva determinante” (NANKERVIS e DEBRAH, 1995, p. 507). Quando o cliente percebe esta interação e visualiza o resultado no bom serviço prestado a empresa, só tem a ganhar com a confiabilidade e divulgação boca-a-boca de um serviço de qualidade.

Diante do cenário de mercados competitivos, em que o setor de serviços está ocupando uma posição importante na economia, as organizações reconhecem a

necessidade de conquistar e manter clientes para garantir a sua sobrevivência (TINOCO; RIBEIRO, 2007). Para isso, as empresas devem buscar constantemente a qualidade de seus serviços e a satisfação de seus consumidores. O serviço de hotelaria pode ser apresentado como um exemplo representativo do setor terciário e da importância da satisfação dos clientes. Esse setor está em crescimento, acompanhando o acelerado desenvolvimento do setor de turismo. Segundo Vieira (2002, apud ANJOS, et. Al., 2005), essa é uma das áreas que mais avançam no mundo, e a mesma situação é observada no Brasil e no estado do Rio Grande do Norte.

Por isso é tão importante que os gestores acreditem cada vez mais no potencial humano, investindo e motivando seus colaboradores na busca de se manterem neste mercado tão competitivo.

5 ANÁLISE DA DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foi realizada uma análise dos dados coletados quantitativamente, utilizando a estatística descritiva. Assim a análise foi realizada para interpretação dos resultados obtidos na pesquisa. De acordo com Gil (199, p.44) “o objetivo primordial dessa pesquisa é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

O quantitativo teve o propósito de identificar os motivos pelos quais os funcionários do hotel analisado se sentem motivados para exercer suas funções, as suas prioridades. Foi utilizado o instrumentos de coleta de dados primários, onde foram obtidos por meio de questionários. Para Lakatos e Marconi (2005, p.225) “o questionário é constituído por uma séria de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”.

O tratamento de dados foi através do programa Excel onde se pôde mensurar através de média os dados estatísticos coletados nesta pesquisa.

Este capítulo também é destinado à exposição dos resultados da pesquisa bem como a sua análise. Os resultados foram obtidos e subdivididos entre: Perfil dos Funcionários e fatores específicos sobre qual a percepção dos colaboradores em relação a ênfase na motivação no desenvolvimento de suas funções, os quais foram analisados a partir do grau de concordância dos entrevistados, sendo considerados como: 1 – Bastante Insatisfeito; 2 – Insatisfeito (está ruim); 3 –

Levemente Satisfeito (está bom, mas poderia melhorar); 4 – Satisfeito (estou contente) e 5 – Bastante Satisfeito (estou muito contente).

5.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS

A seguir será apresentado o perfil dos colaboradores do hotel na cidade de Natal/RN, onde serão analisados os seguintes itens: gênero, faixa etária e grau de escolaridade no universo de 35 funcionários.

De acordo com os dados analisados o item “**Gênero**”, dentro do universo de pesquisa analisado, 45,71% dos colaboradores pertence ao sexo masculino e 54,29% ao feminino. Percebe-se a partir deste resultado que no hotel há um certo equilíbrio entre os gêneros, apesar de haver uma pequena diferença no número de mulheres que pode ser justificado pelo fato de o setor que possui maior número ser o da governança, culturalmente uma função mais destinada às mulheres.

Com relação ao item “**Idade**”, 5,71% dos funcionários encontra-se na faixa etária até 20 anos, 45,71% possuem idade de 21 a 30 anos, enquanto 31,44% com idade entre 31 a 40 anos e 17,14% dos demais funcionários apresentam idade superior à 40. Registrou-se que a idade que prevalece entre os funcionários está entre 21 a 30 anos, provavelmente este fato ocorra por ser esta a faixa etária que possui maior vitalidade e visão de futuro aguçada para gerar novas ideias e projetar os objetivos da organização, sem falar que as habilidades físicas dessa faixa etária se tornam mais adequadas para exercer funções das diversas atividades encontradas no hotel, como AGS, camareira e mensageiro, dentre outras necessárias na organização. Apesar dessa predominância na faixa etária, existe uma variação nas idades dos colaboradores, ou seja, a organização oferece oportunidades a todos que apresentam condições físicas e intelectuais de estar no mercado de trabalho, fator positivo para o item “Idade”.

Em relação ao item “**Grau de instrução**”, 57,15% dos colaboradores entrevistados possuem ensino médio, 25,71% possuem apenas ensino fundamental e apenas 17,14% dos entrevistados apresentam ensino superior. Isso pode ser consequência da predominância do tipo de função que cada pessoa exerce na organização, sendo maioria setor operacional, o que pode acarretar uma não exigência para contratação de pessoal um conhecimento acadêmico mais evoluído.

5.2 FATORES ESPECÍFICOS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos sobre os fatores motivacionais, tais como: compensações, condições de trabalho, nível de motivação e moral, integração e relação chefe-subordinado. Todos esses itens foram analisados através da média, sendo expostos da maior para a menor, facilitando o entendimento da pesquisa de campo entre os funcionários do hotel.

No fator “Compensações” os funcionários do Hotel apontam o item “Quanto ao seu salário, como você o avalia em relação ao trabalho que executa” como satisfeito, uma média de 42%. Provavelmente isso é explicado pelo baixo grau de responsabilidade que cada funcionário tem em suas funções. Já para o item “Em relação aos benefícios (assistência médica, outros) como você os avalia” a média foi de 58% como insatisfeito (está ruim), explicado pelos poucos benefícios que a empresa oferece. Sendo assim, a organização deve avaliar o grau de importância no cumprimento das responsabilidades destinadas a cada função dos funcionários, a empresa deve estudar maiores opções de benefícios como forma de incentivar a responsabilidade numa visão de crescimento e não como aumento de trabalho sem reconhecimento.

Em “Condições de trabalho” o item “Como você avalia a jornada de trabalho no setor?” a maior média foi de 67% avaliando como insatisfeito (está ruim). Vários fatores justificariam esta avaliação, entre elas a baixa e alta estação que proporciona um ritmo de trabalho variado durante os meses, assim como o quadro de funcionários reduzido tendo em alguns setores a ausência de profissionais que cubram as férias, por exemplo. Para o item “Seus conhecimentos didáticos são satisfatórios ao seu setor de trabalho?” a média foi de 58% para Levemente Satisfeito (está bom, mas poderia melhorar), como visto a responsabilidade exigida é baixa gerando uma falta de interesse por parte dos funcionários na busca de novos conhecimentos, uma vez que as funções podem ser desenvolvidas sem grandes surpresas ou novidades.

O fator “Nível de motivação e moral (crescimento e segurança)” é descritos por três itens. O primeiro item é “Você se sente reconhecido e valorizado pelo trabalho que executa?”, este teve média de 58% para satisfeito (estou contente), onde o crescimento dentro da organização é discreto, possivelmente isso ocorre pelo grau de satisfação que os funcionários possuem com o trabalho ao realizarem

suas atividades dentro da empresa, fato este diretamente ligado com a maneira pela qual o individuo se auto avalia, relacionando-se com sua autoestima. No segundo item “Como você avalia a garantia do seu emprego (segurança). Sente-se garantido?” a média foi de 75% para satisfeitos (estou contente), podendo ser explicado pelo fato de que as funções tem grau de responsabilidade baixo e o que se leva em consideração é o desenrolar do trabalho operacional. E o último item deste fator é “Quanto à perspectiva de avanço salarial, como você avalia?” 67% avaliam como satisfeito (estou contente), pois os funcionários não tem grandes expectativas em relação ao mercado de trabalho e entram em um processo conformista, uma vez que o reajuste salarial é estipulado pelo sindicato dos hoteleiros garantindo assim o reajuste anual, além de que se percebe uma apatia em relação ao seu potencial de trabalho na organização e acreditam que não há possibilidade de crescimento dentro da organização.

Para os funcionários o item “Integração”, descritos em três perguntas, teve as seguintes médias: “Como você avalia o relacionamento com seus colegas?” 66% estão satisfeitos (estou contente), um fator que pode facilitar esse resultado é que os processos de trabalho são interligados entre funções o que proporciona um relacionamento mais flexível entre os colegas de trabalho, só assim poderão obter um resultado satisfatório na organização. Para a questão “É fácil debater os problemas de trabalho que surgem?” com média de 67% para satisfeito (estou contente), um facilitador deste resultado é a boa integração entre os funcionários que permite um melhor entendimento nas problemática diárias. Por último o item “A minha seção tem bom ambiente de trabalho”, teve média de 58% como satisfeito (estou contente), apesar de ser menor do que os demais itens deste fator só reforça o fato da dependência entre setores para o bom funcionamento da organização e uma certa competição natural entre pessoas que exercem a mesma função, mas o que não tira o mérito de que a maioria acreditam no bom relacionamento entre os membros da mesma equipe.

O último fator é a “Relação chefe-subordinado”, com quatro itens: “Há preocupação do chefe em orientar-lhe tecnicamente quando necessário ou quando solicitado?”, média de 50% satisfeitos (estou contente), item “Existem possibilidades para discussão de erros ou reuniões entre superiores e subordinados?”, média de 42% Levemente satisfeito (está bom, mas poderia melhorar), para o item “Seus superiores usam adequadamente a autoridade que

possuem?”, obteve média de 50% para satisfeito (estou contente) e o item “Como você avalia o seu relacionamento com a chefia?” teve como média 50% levemente satisfeito (está bom, mas poderia melhorar). Esses resultados nos mostram que a chefia é avaliada positivamente, a maioria dos funcionários entrevistados respeitam os seus superiores no seu ambiente de trabalho, as políticas organizacionais são claras e especificadas para os colaboradores da empresa e periodicamente há reuniões as quais são expostas problemáticas e soluções que englobam as diversas funções buscando assim opinião dos que fazem parte do operacional proporcionando uma integralização entre chefes e subordinados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise realizada por meio da pesquisa aplicada entre os colaboradores, pode-se identificar os fatores que estão presentes na organização e dentre estes fatores, considerar o mais relevante para os entrevistados.

Na organização em análise foi observado que pontos como “Compensações” e “Condições de trabalho” existem a necessidade de melhorias, pois possuem as únicas médias em escala de Insatisfeito (está ruim). Sendo 58% em relação a benefícios inexistente e 67% para a jornada de trabalho no setor. Os dois resultados podem estar interligados uma vez que inserindo benefícios reais ao funcionários a satisfação seja maior em relação ao esforço despendido para a jornada de trabalho, o que não acontece atualmente uma vez que o salário até pode ser considerado pela maioria como satisfeito, porém ainda haja reclamações quanto aos benefícios.

Outros pontos também poderiam sofrer algumas alterações, apesar de estarem em escala de levemente satisfatório (está bom, mas poderia melhorar), como o conhecimento didático com média de 58%, discussão de erros ou reuniões com os superiores na média de 42% e o relacionamento com a chefia com 50% de média. Apesar das medidas já implantadas pela chefia para conquistar uma boa relação com os seus subordinados, as reuniões poderiam ser mais dinâmicas e com treinamentos a cada reunião com temas de interesses propostos pelos próprios funcionários que além de proporcionar um rápido conhecimento também seria bem visto pelos colaboradores através do reconhecimento do esforço da chefia em interagir. A chefia também poderia buscar parcerias com instituições de ensino que

oferecessem cursos com preços acessíveis aos colaboradores o que sanaria o baixo índice para o conhecimento didático.

Os demais itens foram bem avaliados pelos colaboradores como salário, a valorização da mão de obra, a segurança e o relacionamento interpessoal. Assim com a complementação dos pontos mais fracos poderia obter uma maior motivação dos funcionários, gerando um maior comprometimento na realização das funções e conseqüentemente o crescimento organizacional.

A pesquisa proporciona a organização um melhor entendimento do que se passa com seus colaboradores, melhorando no relacionamento entre as partes e na prestação do serviço oferecido pelo Hotel.

Nessa medida, este trabalho, sem ser conclusivo, procura abrir caminho para outras pesquisas, estendendo-se para equipes de profissionais de outras organizações que se interessem pelo tema, e para outros segmentos profissionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paul Edman de. De Habermas a Poter. In. NASSAR, Paulo. (org.). Comunicação interna a força das empresas. São Paulo: A77, 2005. v. 2.

ANJOS, S. et al. Qualidade percebida dos serviços hoteleiros de Balneário Camburiú: uma proposta de análise. In_____: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP**, 25, 2005, Porto Alegre. Anais.

BRANCO, G.M.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, M.A.C. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. Ver. Produção, v. 20, n. 4, out./dez., p. 576- 588, 2010

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda., 1910-1989. Minidicionário: o minidicionário da língua portuguesa. [et. al.]. 6. ed. rev. atualiz. Curitiba: Positivo, 2004. p. 251.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

KREPS, Gary L. Organizational communication: theory and practice. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

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

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria geral da administração: da Escola Científica a competitividade na Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2004.

Nankervis, Alan R. & Debrah, Yaw (1995). “Human resources management in hotels – A comparative study”, *Tourism Management*, Vol. 16, n.º 7, pp. 507-513.

RIEL, Cees. B.M. *Principles of corporate communication.* Hemel Hempstead, Prentice – Hall, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, Silvia Constant: **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.