



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN

Artigo

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: OS ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA SUNLINE VIAGENS E TURISMO LTDA

Curso MBA Pós-graduação Gestão Estratégica de Negócios

Autor: Absalão de Souza Falcão Junior ¹

Orientadora: Catarina da Silva Souza

¹ Graduado em Administração em Sistema de Informação. Aluno do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócio pela FARN

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: OS ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA SUNLINE VIAGENS E TURISMO LTDA

RESUMO

O presente trabalho contempla um estudo sobre o comportamento organizacional na empresa Sunline Viagens e Turismo Ltda. Tem como objetivo identificar os aspectos no âmbito gerencial, relacionamento, gratificação e auto avaliação dos colaboradores e gerencia da empresa estudada. O objeto de estudo consiste na Sunline Viagens e Turismo Ltda, situada na cidade de Natal/RN, focalizada na prestação de serviço na área de turismo. A coleta de dados foi realizada através da utilização da técnica de aplicação de questionário, onde saíram compostas perguntas que o entrevistador (pesquisador) fez aos entrevistados (colaboradores da empresa). Apresentação dos dados analisados foi dividida em quatro partes de acordo com os aspectos apresentados. A partir das pesquisas e estudos realizados com relação ao tema, percebe-se que a empresa conta com um bom trabalho gerencial para com os funcionários no que diz respeito a motivação no âmbito gratificação, auto avaliação e relacionamento, bem como em relação ao relacionamento entre os colegas de trabalho. A empresa precisará definir uma estratégia de ação, onde ela possa manter o nível de satisfação dos colaboradores em alta, assim sendo, minimizando os problemas com a desmotivação, com os custos da operação e sabendo trabalhar de forma eficiente para permanecer no mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: Motivação. Relacionamento. Gerencia.

ABSTRACT

The present work contemplates a study on the behaviour organization in the enterprise Sunline Travel and Ltda Tourism. It has how I aim to identify the aspects in the management extent, relationship, gratuity and car evaluation of the collaborators and it manages of the studied enterprise. The object of study consists of the Sunline Travel and Tourism Ltda, situated in the city of Natal/RN, focused in the installment of service of the area of tourism. The collection of data was carried out through the use of the technique of application of questionnaire, where there went out compound questions what the interviewer (investigator) asked the

interviewed ones (collaborators of the enterprise). Presentation of the analysed data was divided in four parts in accordance with the presented aspects. From the inquiries and studies carried out regarding the subject, it is realized that the enterprise counts with a good management work for with the officials what concerns motivation in the extent gratuity, car evaluation and relationship, as well as regarding the relationship between the colleagues of work. The enterprise will need to define a strategy of action, where she could maintain the level of satisfaction of the collaborators in rise, so being, minimizing the problems with the no motivation, with the costs of the operation and being able to work in the efficient form to remain in the more and more competitive market.

key words: Motivation. Relationship. It manages.

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado que se encontra atualmente, a gestão do comportamento organizacional nas empresas vem se tornando cada vez mais crucial em um ambiente de crescente abertura externa e globalização dos negócios. As ameaças às organizações, vindas da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas mais refinadas. Administrar uma empresa atualmente requer muito mais do que exercício das funções básicas da gerência, como planejar, organizar e controlar, mas impreterivelmente administrar os seus maiores recursos, os seus funcionários.

Em virtude do ritmo de inovação técnica e das mudanças ambientais, as organizações buscam gestores cujo perfil reúna habilidades técnicas, humanas e conceituais. Diante de tais fatores, os gestores têm que buscar ferramentas para diagnosticar a saúde da empresa, o que envolve não somente os aspectos financeiros, mas também comportamentais.

O desenvolvimento organizacional para que ocorra, deve-se buscar, além do aprimoramento técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal, com isso, a organização estará visando um melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho com conseqüentes reflexos na vida social do indivíduo (lazer, família, amigos, etc).

Segundo Robbins (2009, p.06) O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia da organizacional.

Uma das principais características do atual ambiente organizacional é a necessidade das empresas não ter desperdício de tempo e dinheiro na produção dos seus produtos e serviços, e um fator agravante existente nas organizações é a falta dos gestores identificarem como anda o comportamento organizacional da

sua empresa, ou seja, o relacionamento com os colegas do trabalho, o salário e gratificações, a percepção do funcionário quanto a gestão dos seus superiores, o desenvolvimento e organização no trabalho, que por sua vez, fatores que interferem na produtividade.

A partir desse entendimento foi realizada uma investigação na empresa Sunline Viagens e Turismo visando diagnosticar o nível de motivação organizacional de seus colaboradores.

A empresa Sunline Viagens e Turismo, foi fundada em 25 de Outubro de 1995 na capital do Rio Grande do Norte, Natal, atuando no setor privado.

Filiada a ABAV-RN (Associação Brasileira das Agências de Viagens) e a Embratur. A empresa é focalizada na prestação de serviço. A estrutura e o funcionamento de uma agência de viagens estão ligados às funções básicas de organização, promoção, reservas e vendas de serviços de transportes, hospedagem, alimentação, visita a lugares e a eventos de interesse, transporte local e visitas organizadas além da facilitação do trâmite de documentos como passaporte, vistos, seguros, vacinas entre outros. A agência de viagens realiza o processo de intermediação entre os provedores de produtos turísticos e os consumidores finais.

A divisão da Sunline Viagens e Turismo em setores de atuação têm dado grandes oportunidades aos colaboradores de se especializar nas matérias de seu interesse. São: Administração geral; Gerência Financeira; Auxiliar Financeiro; Gerência Comercial; Agentes de Viagens; Recursos Humanos e Fiscais são terceirizados.

Em uma sala encontra-se a Administração geral, gerência comercial e em outra fica os agentes de viagens, já a gerência financeira e os auxiliares financeiros ficam em um primeiro andar localizado após a sala dos agentes de viagens, onde o mesmo tem a visão de todo comercial e os Recursos Humanos e fiscais ficam em outro estabelecimento.

A mão-de-obra especializada foi selecionada em Natal e Parnamirim, colaboradores formados na área de Administração e Turismo, com o total de 07 funcionários.

Atualmente em Natal existem varias agencias de viagens afiliada a ABAV e outras não, porém, nossos maiores concorrentes afiliados a ABAV são Arituba, Athenas, Aerotur, Michele Tur, Harabello e Porto Atlântico e a mais nova no mercado a Internet.

O turismo é uma das maiores e mais lucrativa atividade do mundo, porém, como toda atividade comercial, existem as oportunidades e suas ameaças, no mercado atual algumas das oportunidades é o movimento turístico nacional e internacional em alta, a ampliação dos investimentos governamentais e a ascensão do poder aquisitivo dos brasileiros, por sua vez, as ameaças são a alta exigência da competitividade, a instabilidade dos preços e a concorrência de outras regiões e a Internet.

Todos os esforços convergem para a satisfação das expectativas dos clientes. Missão é ser a referência; para os clientes externos o melhor preço e o melhor serviço, para os clientes internos a possibilidade de expandir um clima de confiança e de progredir com um trabalho e uma remuneração motivadora, para nossos parceiros, criar uma possibilidade de mercado, uma cooperação para melhorar cada vez mais os serviços oferecidos aos clientes e por ultimo a sociedade um compromisso concreto de poder ajudar no que for preciso.

A Sunline Viagens e Turismo, fornecedora de prestação de serviço na área do turismo no mercado local, têm como objetivo, produzir um serviço com qualidade para a comercialização no mercado local, contribuindo para o desenvolvimento econômico-financeiro e cultural do município de Natal, onde a mesma está inserida.

A visão do futuro da empresa é a consolidação no mercado local, gerando emprego e renda para comunidade, sendo assim, reduzindo a taxa de desemprego, melhorando o nível de escolaridade e a projeção de crescimento de 25% em cinco anos. Estima-se nos próximos anos a construção de mais uma loja e assim podendo gerar emprego para a comunidade local, visto que, a utilização da mão-de-obra especializada é selecionada entre os moradores da comunidade local. Com a estimativa de crescimento, a empresa realizará pesquisa de mercado

potenciais no território local, aumentará a área produtiva e intensificará campanhas de marketing para promoção da qualidade do produto.

A referida pesquisa proporcionou identificar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores da empresa, no âmbito do relacionamento com os colegas do trabalho, o salário e gratificações, o jeito que o funcionário vê a gestão dos seus superiores, o desenvolvimento no trabalho, sendo assim, melhorando a empresa como um todo, desde a classe operacional até a alta gerência, visto que, a preocupação com o bem-estar dos funcionários tem-se mantido constante. As empresas, ao que se observa, têm procurado métodos de proporcionar uma maior condição de trabalho dos seus empregados para que esses tenham condições de desempenhar com a máxima eficiência possível suas atividades profissionais, fazendo com que o comportamento da gerência e dos colaboradores sejam a mais adequada possível e com isso eles trabalhem motivados.

O estudo relacionou fatores, gerencial, gratificação, relacionamento e auto avaliação, com os resultados obtidos, deverá servir de base para possível adequação e isso será de suma importância para a Sunline Viagens e Turismo Ltda e também para as outras empresas, mostrando como a motivação afeta o índice de satisfação dos funcionários, com o objetivo de aumentar o nível de produtividade de todos os colaboradores, oferecendo condições de trabalho adequadas, favorecendo oportunidades de desenvolvimento e buscando aperfeiçoar o ambiente de trabalho, fazendo com que o grupo fique fortalecido e melhor preparado para os objetivos da organização.

A pesquisa foi viável, pois os acessos às informações foram acessíveis ao pesquisador, visto que, o mesmo trabalhava diretamente com a organização e também por escolher uma metodologia fácil de ser encontrada.

Por fim, a pesquisa realizada foi importante para o pesquisador dando o crescimento intelectual proporcionado, seja como, funcionário, cidadão e empreendedor; para a sociedade científica, pois trata de uma pesquisa científica, onde futuramente poderá ser objeto de novos estudos e para a empresa, onde poderá analisar os resultados da pesquisa e poder adotá-la, visto que, os setores do comércio e serviço estão cada vez mais competitivos.

2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As instituições e o mundo de modo geral necessitam de um estudo do comportamento das pessoas nas organizações, que vezes alicerçarão novas crenças, valores e novos paradigmas, responsáveis por todas as atividades humanas. Na realidade, as empresas, atualmente, buscam um novo padrão econômico mundial de alta frequência, baixo custo e intensa competição, decorrente da nova era da internacionalização ou globalização econômica, que lhes impõe uma necessidade cada vez maior de desenvolver produtos e serviços de qualidade e alcance de maior produtividade, em um contexto de mudanças cada vez mais veloz e que exige, acima de tudo, capacidade de adaptação por parte das organizações.

Minicucci (1995, p. 90) A Teoria denominada Comportamento Organizacional (CO) “decorreu de estudos de relações humanas e administração de pessoal. Esses estudos serviram de embasamento para o desenvolvimento anterior dessa ciência do comportamento nas empresas”.

Identificar e saber compreender o comportamento organizacional é de suma importância para organização, pois o comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Subjacentes a esta definição de comportamento organizacional WAGNER E HOLLENBECK (2000).

Conforme esse autor, encontram-se três considerações importantes a saber, em primeiro que o comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis, tais como conversar com o colega de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar um relatório. Porém, também lida com as ações internas, como pensar, perceber e decidir as quais acompanham as ações externas.

Segundo, o comportamento organizacional estuda o comportamento das pessoas tanto indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores. E

por fim que o comportamento organizacional também analisa o comportamento dessas unidades sociais maiores – grupos e organizações – por si. Nem os grupos nem as organizações se comportam do mesmo jeito que uma pessoa. Entretanto, centos eventos de unidades sociais maiores não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser entendidos em termos de processos grupais ou organizacionais.

Para Robbins (2009, p. 6) O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que o indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Para se entender melhor o comportamento organizacional é necessário saber de clima e cultura organizacional.

O clima organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento formais e informais, existentes em uma organização, está ligado diretamente a maneira como o colaborador percebe a empresa com suas culturas, suas normas, seus costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage positivamente ou negativamente a essas interpretação. Para tanto existem variáveis organizacionais que podem ajudar a empresa a conhecer o clima organizacional da organização, como:

- * O trabalho em si – procura-se conhecer a percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho, horário, distribuição, suficiência de pessoal entre outros.
- * Salário – analisa a existência de eventuais distorções entre salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos salários pagos pela concorrência.
- * Integração setorial e interpessoal – avalia o grau de cooperação e relacionamento existente entre funcionário e os diversos departamento da empresa.
- * Estilo Gerencial – aponta o grau de satisfação do colaborador com sua chefia, analisando a qualidade de supervisão em termos de competência, feedback, organização, relacionamento, etc.
- * Comunicação – buscar o conhecimento que os funcionários tem sobre os fatos relevantes da empresa, seus canais de comunicação.

- * Desenvolvimento profissional – avalia as oportunidades de treinamento e as possibilidades de promoções e carreira que a organização oferece.
- * Imagem da empresa – procura conhecer o sentimento das pessoas em relação a empresa.
- * Benefícios – apura o grau de satisfação com relação aos diferentes benefícios oferecidos pela empresa.
- * Condições físicas – verifica a qualidade das condições físicas de trabalho, as condições de conforto, instalações em geral, riscos de acidentes e doenças.
- * Trabalho em equipe – mede algumas formas de participação na gestão da empresa.
- * Orientação para resultados – verifica até que ponto a empresa estimula ou exige que seus colaboradores se responsabilizem efetivamente pela consecução dos resultados.

Além de ouvir os colaboradores sobre o que pensam em relação a essas variáveis, a empresa deverá conhecer a realidade familiar, social e econômica em que as mesmas vivem, somente assim poderão encontrar outros fatores do clima organizacional que justifiquem o ambiente da empresa.

“O Clima Organizacional o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que esse clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa” LUZ (1995).

Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre a organização e o colaborador.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores das pessoas por sua vez conduzem à formação da cultura da organização.

“A Cultura Organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação de relacionamento típico de uma determinada organização”. CHIAVENATO (1999).

Alguns dos indicadores da cultura organizacional são:

- * Iniciativa individual: nível de responsabilidade, liberdade e independência das pessoas.
- * Tolerância ao risco: nível de encorajamento da agressividade, inovação e riscos.
- * Direção: clareza em relação aos objetivos e expectativas de desempenho.
- * Integração: capacidade de as unidades trabalharem de maneira coordenada.
- * Contatos gerenciais: disposição dos gerentes para fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos subordinados.
- * Controle: volume de regras e regulamentos, e de supervisão direta que se usa para supervisionar e controlar o comportamento dos empregados.
- * Identidade: grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais que com seu grupo imediato ou colegas de profissão.
- * Sistema de recompensa: associação entre recompensas e desempenho.
- * Tolerância ao conflito: grau de abertura para a manifestação de conflitos e críticas.
- * Padrões de comunicação: grau de restrição das comunicações aos canais hierárquicos.

Enfim, cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros (colaboradores e gestores), em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Quanto mais a organização e seus participantes entenderem a cultura da sua empresa, maior a chance de sobrevivência no mercado.

2.1 Motivação

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na empresa, está diretamente relacionado sentimento de

pertencer a produtividade, valorosidade atribuídos internamente e externamente (BLANKSTAD, 1997).

As organizações estão cada vez mais preocupadas em deixar seus clientes internos motivados, para que os mesmos possam se sentir satisfeito com o seu trabalho e produza cada vez mais.

Segundo Iman (1996) “motivação enxerga o comportamento para o trabalho e seu ambiente de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gosto e preferência”.

A motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem (AQUINO, 1981). Consequentemente cabe ao gestor está consciente de sua função de motivar os colaboradores para que a organização possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

O administrador tem que se preocupar constantemente com os aspectos da motivação preventiva, ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados.

Para que o administrador possa planejar o seu sistema motivacional, deve-se está atento para um conjunto de incentivos, como: **dinheiro**, incentivo mais largamente usado, embora se saliente que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança, entretanto, o pagamento não pode satisfazer as necessidades sociais e de auto realização; **segurança**, atualmente as organizações procuram dar segurança a seus funcionários, seja em assistência medica, hospitalar, dentaria, ou através de praticas administrativa, visando a estabilidade desejada; **elogios e reconhecimento**, embora seja pratica pouco utilizada, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o auto respeito, a auto confiança e propiciar que o colaborador explore suas próprias potencialidades; **participação**, a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão e nas resoluções dos problemas da organização, proporciona uma maior integração na empresa e facilita a eliminação do medo pelo desconhecido aumentando sua segurança e auto confiança; **aperfeiçoamento profissional**, o ser humano, geralmente é ávido por novos conhecimento, além do que a competitividade reinante em nossa

sociedade, obriga que o indivíduo busque o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fique desatualizado em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos administrativos; **avaliação de esforços**, todo indivíduo é colaborador da empresa, no entanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos. Portanto, cabe ao gestor salientar junto aos seus subordinados que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a organização e por fim, **incentivo à criatividade**, a criatividade é algo inerente ao homem e quanto mais estimulada maior será a satisfação do indivíduo. Entretanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento desse estímulo, por assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

Para entender melhor sobre motivação é de suma importância saber a teoria das necessidades de Maslow, teoria de ERC de Alderfer, teoria de dois fatores de Herzberg e também a teoria das necessidades adquiridas de McClelland, Vejamos:

- Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow

De acordo com esta teoria, o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa, você deve identificar qual é a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, e suprir essas necessidades antes de pensar em outras em categorias mais altas. Maslow organizou as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas conforme sua predominância e probabilidade.

Necessidades Fisiológicas: São relacionadas às necessidades do organismo, e são a principal prioridade do ser humano. Entre elas estão respirar e se alimentar. Sem estas necessidades supridas, as pessoas sentirão dor e desconforto e ficarão doentes.

Necessidades de Segurança: Envolve a estabilidade básica que o ser humano

deseja ter. Por exemplo, segurança física (contra a violência), segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde.

Necessidades Sociais: Com as duas primeiras categorias supridas, passa-se a ter necessidades relacionadas à atividade social, como amizades, aceitação social, suporte familiar e amor.

Necessidades de Status e Estima: Todos gostam de ser respeitados e bem vistos. Este é o passo seguinte na hierarquia de necessidades: ser reconhecido como uma pessoa competente e respeitada. Em alguns casos leva a exageros como arrogância e complexo de superioridade.

Necessidade de Auto Realização: É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.

- Teoria ERG – Alderfer

Clayton Alderfer propõe certas mudanças à Pirâmide de Maslow referidas aos níveis de necessidades das pessoas, que devem se ter em conta no âmbito da motivação:

Necessidades de Existência ou Existenciais: Necessidades básicas. Consideradas por Maslow como fisiológicas e de segurança.

Necessidades de Relação: Estas necessidades requerem, para sua satisfação, da interação com outras pessoas.

Necessidades de Crescimento: Desejo de crescimento interno das pessoas. Incluem as necessidades de estima e a de auto-realização.

Essa teoria adota o princípio de frustração-regressão, ou seja, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade poder ser focalizada de uma única vez.

- Teoria dos Dois Fatores – Herzberg

A Teoria dos dois fatores foi formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg, a partir de entrevistas feitas com duzentos engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh. Estas procuravam identificar quais as conseqüências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando a determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho.

Fatores de Higiene: são os fatores extrínsecos e são insatisfacentes, ou seja, os que previnem a insatisfação; giram em torno do “CONTEXTO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação à empresa, as condições de trabalho, salários, prêmios, benefícios, vida pessoal, status, relacionamentos interpessoais.

Fatores de Motivação: são os fatores intrínsecos, associados a sentimentos positivos e estão relacionados com o “CONTEÚDO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação ao cargo o trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, responsabilidades. O funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa pôr ela mesma, pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso.

Os estudos de Herzberg levaram a conclusão que os fatores que influenciavam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados a própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Por

outro lado, constatou-se 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 executado e finalmente o próprio salário.

- Teoria da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland

Essa teoria ressalta que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, iniciando-se assim que o indivíduo começa a interagir com o ambiente e se resumem em três necessidades básicas:

Necessidade de Realização (nR): é o desejo de ser excelente, de ser melhor, de ser mais eficiente e as pessoas com essas necessidades gostam de correr riscos calculados, de ter responsabilidades, de traçar metas.

Necessidade de Poder (nP): é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Pessoas assim tem grande poder de argumentação e esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e procuram assumir cargos de liderança.

Necessidade de Aflição (nA): reflete o desejo de interação social, de contatos interpessoais, de amizades e de poucos conflitos. Pessoas com essas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas. Através de sua teoria, o autor estabelece pontos importantes a serem avaliados tais como o esforço do indivíduo em buscar de feedbacks concretos, a eleição de modelos a serem seguidos, o estabelecimento de metas com propostas desafiadoras e um maior controle do indivíduo para com seus desejos.

2.2 Liderança

Muitas empresas desejam não só escolher como formar bons líderes. Líder e liderança têm sido palavras largamente usadas por executivos, trabalhadores e empregados em geral.

Minicucci (1995, p. 287) fala que:

A liderança é uma influencia interpessoal numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida numa meta, ou metas especificadas. A liderança sempre envolve influencia por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

Uma pessoa pode fazer diferença no desempenho de uma organização, com características que se destacam dos demais, estabelecendo direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro.

Conforme Robbins (2008, p. 258) define Liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influencia pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização.

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa situação. É um processo de líder, do liderado e de variáveis situacionais (BARTLETT & GHOSHAL, 1997)

Liderança não é sinônimo de gerencia, embora cada gerente deva ser um líder, infelizmente, muitos sabem pouco do que a liderança exige. Um líder, não necessariamente precisa gerenciar alguma coisa.

3 RESULTADOS

O estudo dos componentes do sistema é parte fundamental da pesquisa por apresentar características do aspecto do comportamento organizacional em geral, no âmbito do relacionamento com os colegas, capacidade profissional, salário, bem como gerenciamento da Sunline Viagens e Turismo, contudo, o leitor terá a oportunidade de validar as respostas apresentadas na pesquisa pelos entrevistados.

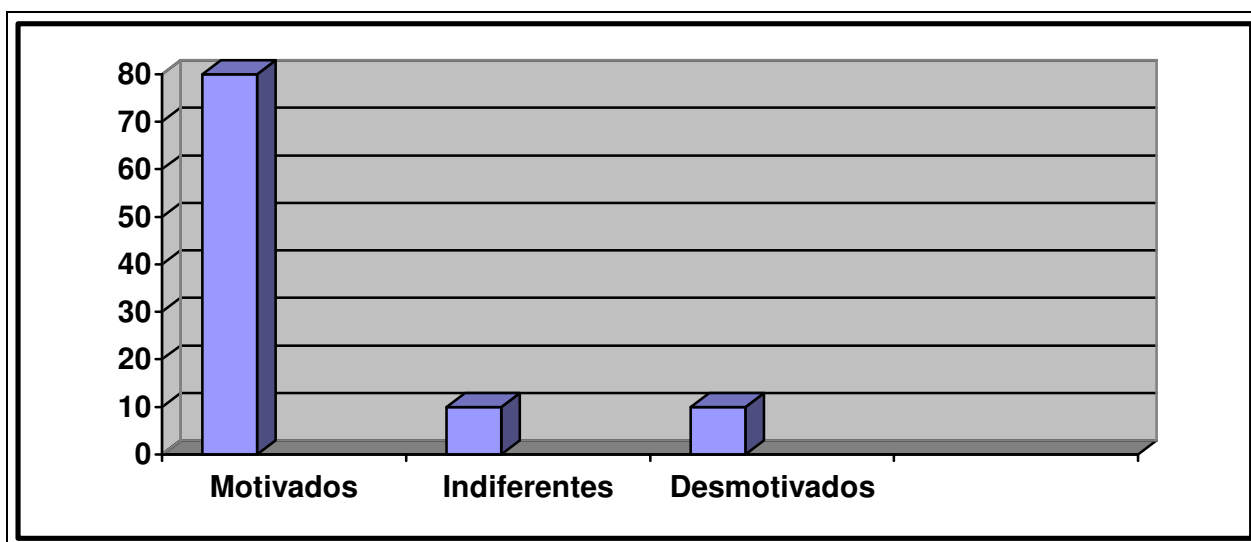
Inicialmente procurou-se saber o perfil dos funcionários, onde predomina o sexo feminino, cuja faixa etária está entre 25 a 35 anos, sendo sua maioria de casados. Referente a renda familiar a pesquisa constatou que é bastante variável apesar do número reduzido de funcionários, pois dois funcionários ganham de 3 a 4 salários mínimos, um de 01 a 02 salários mínimos, um de 05 a 06 salários mínimos, um de 07 a 08 e por último um acima de 08 salários mínimos.

Quanto a escolaridade a maioria tem o 3º grau completo, apenas um tem o 2º grau completo. Outro fator que se procurou investigar foi em relação ao tempo de trabalho na empresa pesquisada, onde se identificou que metade são recentes na empresa com até dois anos e outra metade acima de dois anos a seis anos. Por último, foi indagado aos entrevistados se já trabalhou em outra empresa no mesmo ramo, 04 responderam que sim e 02 a resposta foi não.

Para investigar e identificar o nível de motivação e satisfação da empresa estudada, junto aos seus colaboradores, foram elaboradas, formuladas e agrupadas as questões em dimensões ou fatores, a seguir: liderança, remuneração, relacionamento com a equipe e organização do trabalho.

Quanto a variável liderança, a princípio os entrevistados foram questionados, sobre o modo como o chefe organiza o trabalho do setor, verificou-se que 80% estão motivados quanto a essa organização e 20% desmotivados. Também foi identificado que 100% estão motivados quanto ao interesse do chefe pelo trabalho do funcionário e que também se apresenta um bom entendimento entre o chefe e os funcionários com 80% de motivação. Quando questionados a qualificação gerencial da chefia, obteve-se 90% de muito motivado e 10% de desmotivados. Além de apresentar 50% de motivação e 50% muito motivado para o tratamento dado pelo chefe ao funcionário em seu ambiente de trabalho. Nessa variável liderança verifica-se que há um ótimo relacionamento entre chefia e funcionários e boa condução da chefia quanto ao desempenho deste. Diante dos resultados, verifica-se que a liderança exerce um fator motivador para o ambiente de trabalho desta empresa.

No que diz respeito a remuneração e gratificações, foi perguntado sobre a comparação do trabalho realizado pelo funcionário e o salário que o mesmo recebe, onde 80% se dizem motivados, 10% indiferentes e 10% desmotivados.

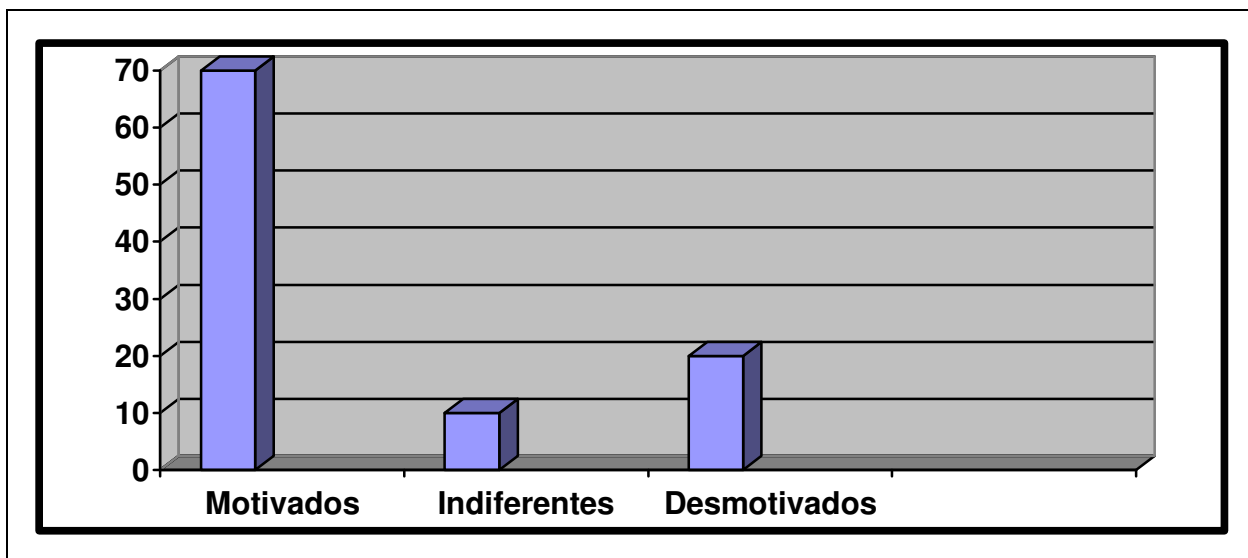


Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Gráfico 01: Trabalho realizado x Salário

Outra questão abordada foi a comparação da capacidade profissional e o salário, verificou-se que a metade 50% dos funcionários sentem-se motivados e 50% indiferentes, o que pode ser um componente a se melhor trabalhado pela empresa. A próxima comparação citada foi referente ao custo de vida e o salário, observou-se que 80% estão desmotivados e apenas 20% estão motivados, chamando atenção também para este item.

Quanto ao salário líquido que os colaboradores recebem no final do mês, constatou-se que 70% se dizem motivados, 10% indiferentes e apenas 20% desmotivados.



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Gráfico 02: Salário Líquido

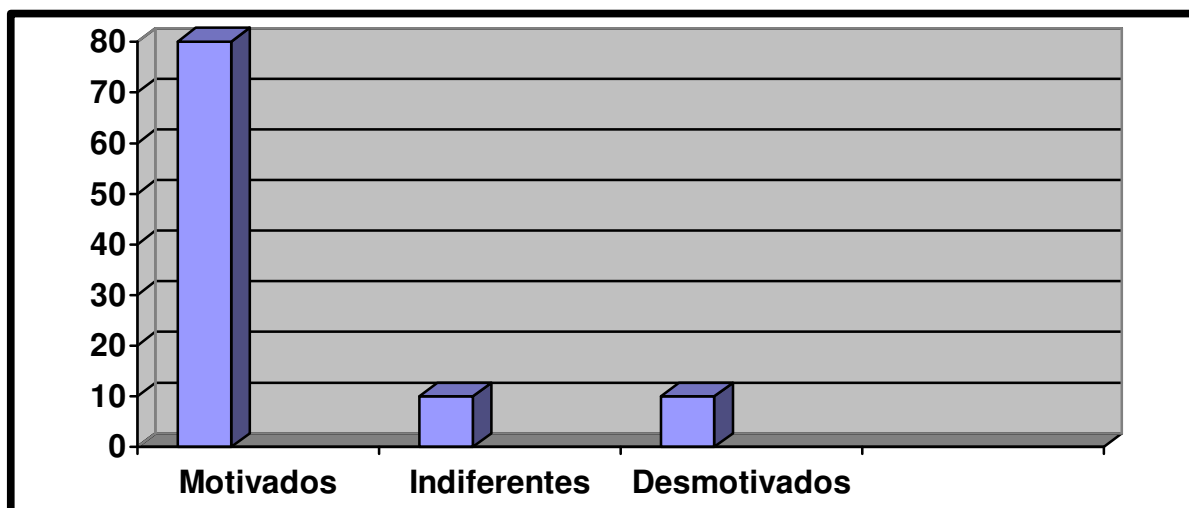
A última comparação foi quanto ao esforço no trabalho e o salário, onde 80% estão motivados, 10% indiferentes e 10% desmotivados.

Percebe-se, portanto que a empresa está destinando de forma motivadora o salário dos funcionários em geral de forma adequada, apesar de que a metade se sente indiferente no quesito custo de vida.

Neste fator estão apresentadas as variáveis que buscam averiguar como os entrevistados percebem quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho.

A primeira pergunta se refere ao espírito de colaboração dos colegas de trabalho, onde 80% se dizem muito motivados e 20% motivados. Outro quesito é qual o tipo de amizade que os colegas demonstram um com outro, foi verificado que 80% estão motivados e 20% muito motivados. Com 80% do resultado muito motivados e 20% motivados, foi questionada a maneira como o entrevistado se relaciona com seus colegas de trabalho. Já no que se refere quantidade de amigos entre os colegas de trabalho a maioria responderam motivados com 80% do resultado e 20% muito motivados.

Também foi questionada a confiança entre os colegas de trabalho e o resultado foi que 80% sentem-se muito motivados, 10% motivados e 10% indiferentes.



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Gráfico 03: Confiança entre os colegas de Trabalho

Diante dos resultados obtidos, constate-se que o relacionamento entre os colegas de trabalho é satisfatório, ficando a empresa responsável a possibilitar recursos (dinâmica de grupo, cursos) para manter esse bom relacionamento, bem como, cada um da força de vontade dos funcionários.

O último fator a ser pesquisado é referente A Organização do Trabalho. Questionados quanto ao grau de interesse que as tarefas despertam em cada uma, percebeu-se que 80% estão motivados contra 20% de muito motivados.

Dando seqüência a pesquisa os funcionários da empresa foram consultados quanto a oportunidade de fazer o tipo de trabalho, 50% dos entrevistados afirmaram que estão muito motivados, já 50% dizem que estão motivados. Essa questão abordou quanto a preocupação exigida no trabalho, onde demonstrou que 80% se dizem motivados, 10% desmotivados e 10% muito motivados. Por fim, dos resultados do questionamento, foi quanto a variedade de tarefas que o colaborador realizar no seu ambiente de trabalho, resultando em 70% muito motivados e 30% motivados.

As informações coletadas na pesquisa deixam perceber que os colaboradores avaliam positivamente a organização do seu trabalho, a empresa, portanto, deverá buscar meios para manter bons resultados, proporcionando uma motivação de todos os funcionários.

4 CONCLUSÃO

A busca por melhorias nos resultados operacionais é uma preocupação constante em todas as instituições sejam elas públicas ou privadas, dada a crescente concorrência no mercado cada vez globalizado. Mas para que isso ocorra é preciso que as condições oferecidas pelas organizações atendam as exigências humanas facilitando assim seu trabalho na operação.

Partindo dessa percepção a pesquisa teve como finalidade de identificar fatores que possam interferir na motivação, no âmbito gerencial, remuneração, relacionamento e organização do trabalho.

O trabalho partiu da premissa de que o estudo do comportamento organizacional é útil como diagnóstico para promover melhorias nas relações de trabalho, independentemente do tamanho ou complexidade da empresa. O comportamento organizacional inclui no desempenho dos indivíduos que compõem a organização, de maneira que o desenvolvimento da empresa só seja possível através da manutenção de uma cultura de trabalho que favoreça contribuições individuais, resultando, em consequência, em ganhos tanto para a organização quanto para seus funcionários. As investigações acerca do comportamento organizacional na empresa Sunline Turismo, revelaram também, que os funcionários se sentem muito motivados em todos os aspectos, porém, no quesito da relação salário e custo de vida, onde a maioria se sente desmotivados.

Ciente desse fato a empresa poderá desenvolver estratégias de remuneração e benéfico, identificando e melhorando o quesito onde o índice foi de total desmotivação.

De um modo geral, a empresa está destinando de maneira motivadora os itens pesquisados, ficando a empresa responsável pela manutenção do bom resultado, oferecendo um bom plano de salário, recursos (famtur, cursos, palestras) para um bom relacionamento entre gerencia - funcionário, funcionário - gerencia e funcionário – funcionário.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro D.G. **Administração de recursos humano:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1981.

BLANKSTAD, Michel. **Recursos Humano:** promover é o único caminho ? HSM Management, mar/abr. 1997.

BARTLETT, Chistopher & GHOSHAL, Sumantra. **Novas formas de gerenciar.** HSM. Management, mar/Abril, 1997

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

IMAN. Instituto. **Inovação e melhoramento na administração moderna.** São Paulo: 1996.

LUZ, Ricardo. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

WAGNER, A. John; HOLLENBECK, R. John. **Comportamento organizacional** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson, 2008.