

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

LIANE SYBELLE GONDIM ALVES

ANÁLISE SOBRE FATORES MOTIVACIONAIS DENTRO DO HOTEL NOIVA DO
SOL

LIANE SYBELLE GONDIM ALVES

ANÁLISE SOBRE FATORES MOTIVACIONAIS DENTRO DO HOTEL NOIVA DO
SOL

Monografia do Curso de Pós-graduação em
Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte como requisito obrigatório
para a obtenção do grau de Especialista em
Gestão Estratégica de pessoas.

Orientadora:

Maria Tereza Pires Costa (MSc)

18-33007

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. <u>1001290</u>
<u>09/10/09</u>

658.3

A48a

2009

ex 01

Alves, Liane Sybelle Gondim

Análise sobre fatores motivacionais dentro do Hotel Noiva do Sol/ Liane Sybelle Gondim Alves . – Natal: FARN, 2009.
56fls.

Orientadora: Maria Teresa Pires Costa (Msc.)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) –
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão de Pessoas – Monografia. 2. Motivação – Monografia. 3.
Teorias Motivacionais – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

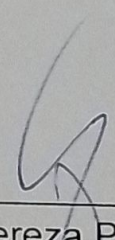
CDU 658.3

LIANE SYBELLE GONDIM ALVES

ANÁLISE SOBRE FATORES MOTIVACIONAIS DENTRO DO HOTEL NOIVA DO
SOL

Monografia do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

(☒) aprovado(a) com nota: 9,0 (☐) não obtendo aprovação em,
21 de 09 de 2009, avaliada pela banca examinadora
composta pelos seguintes membros:



Maria Tereza Pires da Costa
Orientadora

Dedico a realização deste trabalho de pós-graduação à minha mãe, Edite Gondim Alves (*in memoriam*), que me ensinou a acreditar nos meus sonhos e nunca desistir de alcançá-los.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus que é fonte de toda a sabedoria.

Ao meu filho Caio e ao meu esposo Alex, que sempre estiveram confiantes quanto ao término deste curso de pós-graduação, estando sempre ao meu lado em todos os momentos.

A minha grande mãe, que sempre foi a maior responsável de ter chegado aonde cheguei, por ter sido a mulher mais forte e mais corajosa que já conheci. (Edite Gondim – *In memoriam*).

Agradeço também principalmente a minha orientadora Teresa Pires, pelo incentivo, paciência, ensinamento, dedicação e tempo dispensado.

A todos os meus colegas do curso que estiveram sempre presentes durante essa caminhada, as quais merece todo o meu respeito.

As minhas amigas de trabalho Aline, Vilma e Roberta pelo apoio, carinho e troca de experiência.

Aos professores e funcionários do curso de pós-graduação, que me ajudaram para que este curso fosse concluído.

Enfim, a todos que contribuíram para o êxito deste trabalho, meus sinceros agradecimentos e meu muito obrigada.

RESUMO

Esta monografia trata da motivação dos colaboradores do Hotel Noiva do Sol, objetivando desvendar fatores que motivam cada indivíduo envolvido na organização como colaborador, já que se sabe que a motivação é um conceito que se invoca freqüentemente para falar sobre mudanças comportamental, nada mais justo, porque as necessidades internas do ser humano desperta comportamentos. Acredita-se que atualmente é importante desenvolver a motivação para que se obtenha um bom trabalho em equipe. Acredita-se que pesquisas deste nível estimulam aos envolvidos como um todo em suas tarefas diárias, certamente será descoberto o que mais motiva e o que menos motiva. Desta forma, o crescimento profissional não será apenas da empresa também dos colaboradores.

Palavras-chave: Metas. Motivação. Colaboradores.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distribuição do sexo	45
Quadro 2: Faixa etária	46
Quadro 3: Cargos	46
Quadro 4: Escolaridade	47
Quadro 5: Renda	48
Quadro 6: Estado civil	49
Quadro 7: Você já ouviu falar em motivação?	52
Quadro 8: Qual a importância de se ter um ambiente de trabalho organizado para lhe motivar?	53
Quadro 9: O salário que você recebe é um bom motivador em suas atividades? ..	54
Quadro 10: O reconhecimento de um funcionário pelos seus superiores é importante para seu crescimento profissional	55
Quadro 11: Você se sente realizado profissionalmente na empresa que trabalha? ..	56
Quadro 12: Uma empresa que possui metas e objetivos claros, tem com mais facilidade colaboradores mais motivados e felizes	57
Quadro 13: Plano de saúde e ajuda de custo para escolas e/ou faculdade, é um bom fator motivacional?	58
Quadro 14: Quanto à segurança dos colaboradores dentro do espaço físico, pode ser considerado um bom fator motivacional?	59
Quadro 15: O hotel noiva do sol atende suas expectativas pessoais?	60
Quadro 16: O hotel noiva do sol pode ser considerado um exemplo de empresa que valoriza seu colaborador?	61
Quadro 17: Sua carga horária é satisfatória?	62
Quadro 18: Tem liberdade de expressão na empresa?	63
Quadro 19: Tem um bom relacionamento com os outros colaboradores	64
Quadro 20: Você compara seu salário com o de outros profissionais da área?	65

Quadro 21: Cinco fatores que o faria ser mais motivado em seu ambiente de trabalho.....	66
Quadro 22:Cinco fatores que o faz ser mais desmotivado em seu ambiente de trabalho.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição do sexo.....	45
Gráfico 2: Faixa etária.....	46
Gráfico 3: Cargos.....	46
Gráfico 4: Escolaridade.....	47
Gráfico 5: Renda.....	48
Gráfico 6: Estado civil.....	49
Gráfico 7: Você já ouviu falar em motivação?.....	52
Gráfico 8: Qual a importância de se ter um ambiente de trabalho organizado para lhe motivar?.....	53
Gráfico 9: O salário que você recebe é um bom motivador em suas atividades?..	54
Gráfico 10: O reconhecimento de um funcionário pelos seus superiores é importante para seu crescimento profissional.....	55
Gráfico 11: Você se sente realizado profissionalmente na empresa que trabalha?	56
Gráfico 12: Uma empresa que possui metas e objetivos claros, tem com mais facilidade colaboradores mais motivados e felizes.....	57
Gráfico 13: Plano de saúde e ajuda de custo para escolas e/ou faculdade, é um bom fator motivacional?.....	58
Gráfico 14: Quanto à segurança dos colaboradores dentro do espaço físico, pode ser considerado um bom fator motivacional?.....	59
Gráfico 15: O hotel noiva do sol atende suas expectativas pessoais?.....	60
Gráfico 16: O hotel noiva do sol pode ser considerado um exemplo de empresa que valoriza seu colaborador?.....	61
Gráfico 17: Sua carga horária é satisfatória?.....	62
Gráfico 18: Tem liberdade de expressão na empresa?.....	63
Gráfico 19: Tem um bom relacionamento com os outros colaboradores.....	64
Gráfico 20: Você compara seu salário com o de outros profissionais da área?....	65

Gráfico 21: Cinco fatores que o faria ser mais motivado em seu ambiente de trabalho.....	66
Gráfico 22:Cinco fatores que o faz ser mais desmotivado em seu ambiente de trabalho.....	67

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	Objetivo Geral	15
1.1.2	Objetivos Específicos	15
1.2	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	CONCEITO DE TRABALHO	18
2.1.1	A Evolução do Trabalho	18
2.1.2	A Importância do Trabalho	21
2.2	MOTIVAÇÃO	22
2.2.1	Motivação no Trabalho	23
2.2.2	Forças Motivacionais	27
2.2.3	Os Incentivos Motivacionais	29
2.3	TEORIAS MOTIVACIONAIS	31
2.3.1	Teoria de McGregor (X e Y)	31
2.3.2	Teoria das Relações Humanas	32
2.3.3	Teoria de Maslow	32
2.3.4	Teoria de Herzberg	34
2.4	QUE É GESTÃO DE PESSOAS?	36
2.4.1	Porque Motivar os Colaboradores	37
2.4.2	Como Motivar os Colaboradores	38
2.4.3	Motivação Através das Recompensas	39
3	METODOLOGIA	40
3.1	TIPO DE PESQUISA	40
3.2	MÉTODOS DE ABORDAGEM UTILIZADOS	40
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	40
3.4	AMOSTRA	40
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS	40
4	DADOS DO HOTEL NOIVA DO SOL	42
4.1	HISTÓRICO DO HOTEL NOIVA DO SOL	42
4.2	INFRA-ESTRUTURA	42

4.3	MISSÃO.....	43
4.4	PRINCÍPIOS.....	43
4.5	VISÃO.....	44
4.6	OBJETIVO.....	44
4.7	PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.....	44
5	DIAGNÓSTICO.....	50
5.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	51
5.2	RESULTADOS DAS PESQUISAS.....	52
6	CONCLUSÃO.....	68
	REFERÊNCIAS.....	70
	ANEXOS.....	72

1 INTRODUÇÃO

Nunca se ouviu falar tanto em motivação quanto nos dias atuais. A palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Sabemos que o estudo da motivação humana tem raízes na antiguidade, dentro da administração, ele surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização. Nas teorias clássicas e científicas, o enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário, porém, se observa no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte de empregado em manter seu emprego do que na própria remuneração. Isso demonstra que o aspecto econômico é somente um dos fatores motivacionais, existindo, no entanto, "n" outros fatores que também tem sua relevância.

A importância deste trabalho está em retratar a situação do nível motivacional do Hotel A Noiva do Sol, objetivando fornecer aos gestores dados coletados, para que reúnam esforços criando um clima favorável dentro da empresa, buscando com isso tornar a empresa cada vez mais competente e lucrativa. Assim como a motivação, a liderança também passou a ser considerada como característica relevante a partir da época da Escola das Relações Humanas, hoje, porém, atinge seu ponto máximo de valorização, pois está presente em praticamente todas as listas de qualidades desejáveis.

Os líderes adquiriram essa importância porque as empresas estão-se convencendo de que não é possível realizar mudanças planejadas sem que seus funcionários se comprometam e adotem posturas coerentes com o estabelecido e para isso é preciso estarem motivados. Só um gerente que assume o poder de motivar e influenciar e o faz acontecer de forma sistematizada tem condições de ser vitorioso na obtenção desse estado de prontidão por parte das pessoas. A força do novo cenário do mundo dos negócios exige um líder diferente daquele dos padrões do passado, que se transformará acima de tudo em um grande agente promotor e fomentador das adequações internas.

Os psicólogos definem motivação como uma concentração de energia, estimulada por desejos ou necessidades próprias ao ser humano, que gera tensão ou motivo para uma ação. Complicado? O que eles afirmam é que: O ser humano nasce com o impulso de crescimento e desenvolvimento físico, emocional e intelectual. Isso dá para a gente perceber. Logo na primeira infância, a criança impõe sua vontade e para isso utiliza as armas de que dispõe: choro, birra, gracinhas e mesmo uma boa conversa. Com o passar dos anos, nos tornamos seres mais elaborados e outros fatores nos "empurram" para que executemos as ações que satisfaçam nossa ânsia de crescimento. Esses fatores se traduzem em vontades de atingir metas. O estudo destes fatores motivacionais leva-nos a entender o que é ser ou estar motivada em ambiente de trabalho, casa, faculdade ou em qualquer outro lugar e ainda, tornar-nos motivados no que fazemos e no que planejamos fazer. Levando-nos a crer que existem forças motivacionais que nos impulsionam.

A preocupação com os aspectos motivacionais, no início do terceiro milênio, não se restringe exclusivamente à busca por lucro e produtividade. As transformações sociais, o rompimento das fronteiras econômicas, a globalização exigem revisão de conceitos e atitudes dentro das organizações. Até as corporações mais estáveis sentem a necessidade de se reciclarem para garantir à sobrevivência no novo cenário econômico, cuja ênfase é a qualidade de produtos, serviços e relacionamentos. Conquistar e manter a qualidade, inovar, agregar valor e permanecer competitivo, requer a participação de todos os setores da empresa. É, então, imprescindível contar com equipes motivadas, comprometidas com os objetivos da organização e dispostas a encarar desafios. Para que tal envolvimento ocorra é necessário conhecer as expectativas dos empregados, tanto no nível das necessidades básicas como no nível das psicológicas e, a partir daí, tentar construir um clima organizacional agradável, buscando alternativas, além da remuneração e benefícios adequados; medidas que permitam ao trabalhador, enxergar o trabalho como um fator de satisfação pessoal, de capacidade de realização, de aprendizado, de orgulho e responsabilidade social, enfim que o trabalho por si só, seja uma fonte de motivação.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a importância e o desempenho dos fatores motivacionais na percepção dos colaboradores do Hotel Noiva do Sol.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar fatores motivacionais nos funcionários;
- Identificar os fatores mais importantes na motivação;
- Avaliar a importância x desempenho dos fatores motivacionais.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Nas últimas décadas, ocorreram grandes mudanças que levaram a valorização dos recursos humanos dentro de um contexto organizacional em setores privados e até mesmo público. O colaborador é reconhecido como o principal agente no desempenho dentro das organizações sejam elas privadas ou públicas. Porém, o determinante para estas mudanças foram às transformações de natureza sócio, política e econômica que, valorizaram o colaborador levando-os a uma reestruturação dentro do espaço nos trabalhos em empresas.

No entanto, faz-se necessário estabelecer regras para o bom funcionamento de qualquer empresa. Por isto, o planejamento nas áreas de recursos humanos tem se tornado uma prática cada vez mais freqüente nas áreas de trabalho. Atualmente, faz-se levantamento de tarefas, descrições de funções a serem exercidas, em concordância com as habilidades de cada colaborador com o intuito de motivar a cada um desempenha sua função de uma forma brilhante. É preciso que os gestores tenham a capacidade de buscar meios que beneficiem a todos por igual, de acordo com suas graduações, estudos, títulos, sem que haja injustiça e é por este motivo, que se faz necessário uma boa política de motivação.

A partir da observação de que, atualmente a insatisfação e a falta de motivação dos profissionais em realizar as suas tarefas sejam em qual for sua área de atuação, onde esta desmotivação é um dos fatores preponderantes de redução da produtividade é que se faz importante a realização de um projeto com este tema. Mesmo porque, se há alguém insatisfeito é porque do outro lado as necessidades básicas para o individuo não estão sendo correspondidas.

Esta monografia pode revelar pontos onde a empresa precisa melhorar, vê como está o investimento em capacitação voltada para relações humanas e gestão de pessoas. No entanto, além de cursos, se os gestores receberem instrumentos teóricos e práticos, capazes de promover maior conhecimento e compreensão das relações no ambiente de trabalho, propostas concretas e condições para aplicá-las no cotidiano dos empregados, é possível que tal quadro de insatisfação seja revertido. Poderá, inclusive, criar um ambiente mais harmonioso, uma equipe mais integrada e conseqüentemente mais produtiva e eficaz.

Faz-se necessário retratar a situação do nível de motivação dos

colaboradores, objetivando fornecer os dados colhidos aos gestores, para que se possa criar um clima favorável junto aos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE TRABALHO

O Termo trabalho se refere a uma atividade própria do homem. Também outros seres atuam dirigindo suas energias coordenadamente e com uma finalidade determinada. Entretanto, o trabalho propriamente dito, entendido como um processo entre a natureza e o homem, é exclusivamente humano. Neste processo, o homem se enfrenta como um poder natural, em palavras de Karl Marx, com a matéria da natureza.

A diferença entre a aranha que tece a sua teia e o homem é que este realiza o seu fim na matéria. Ao final do processo do trabalho humano surge um resultado que antes do início do processo já existia na mente do homem. Trabalho, em sentido amplo, é toda a atividade humana que transforma a natureza a partir de certa matéria dada. A palavra deriva do latim "*tripaliare*", que significa torturar; daí a passou a idéia de sofrer ou esforçar-se e, finalmente, de trabalhar ou agir. O trabalho, em sentido econômico, é toda a atividade desenvolvida pelo homem sobre uma matéria prima, geralmente com a ajuda de instrumentos, com a finalidade de produzir bens e serviços.

Então, podemos dizer que trabalho de acordo com a definição do Dicionário do Pensamento Social do Século XX, é o esforço humano dotado de um propósito e envolve a transformação da natureza através do dispêndio de capacidades físicas e mentais.

2.1.1 A Evolução do Trabalho

Sabemos que o trabalho é tão antigo quanto à humanidade e ao longo da vivência humana varia de acordo com o nível cultural e com o estágio evolutivo de cada sociedade. No ocidente, a dignidade do trabalho foi falsamente louvada por muito tempo. O segundo texto grego mais antigo, cerca de cem anos mais novo que

os poemas épicos de Homero, é um poema de Hesíodo (800 a.C.), intitulado "Os Trabalhos e os Dias", que canta o trabalho de um agricultor. Porém, tanto no ocidente como no oriente esses gestos de louvor eram puramente simbólicos. Nem Hesíodo, nem Virgílio, nem ninguém da época, estudou de fato o que um agricultor faz e, menos ainda, como faz. O trabalho não merecia a atenção de pessoas educadas, abastadas ou com autoridade. Trabalho era o que os escravos faziam. Mas o trabalho é mais do que um instrumento criador de riqueza (posição dos economistas clássicos). Além do valor intrínseco, serve também para expressar muito da essência do ser humano (*o homo faber*). O trabalho está intimamente relacionada à personalidade. (Quando dizemos que fulano é um carpinteiro, um médico ou um mecânico, estamos, de certa forma, definindo um ser a partir do trabalho que ele exerce).

No começo dos tempos, o trabalho era a luta constante para sobreviver (acepção bíblica). A necessidade de comer de se abrigar, etc. era que determinava a necessidade de trabalhar. O avanço da agricultura, de seus instrumentos e ferramentas trouxe progressos ao trabalho. O advento do arado representou uma das primeiras revoluções no mundo do trabalho. Mais tarde, a Revolução Industrial viria a afetar também não só o valor e as formas de trabalho, como sua organização e até o aparecimento de políticas sociais. A necessidade de organizar o trabalho, principalmente quando envolve muitas pessoas e ou muitos instrumentos e muitos processos, criou a idéia do "emprego". Nos tempos primitivos, da Babilônia, do Egito, de Israel, etc., havia o trabalho escravo e o trabalho livre; havia até o trabalho de artesãos e o trabalho de um rudimento de ciência, mas não havia o emprego, tal como nós o compreendemos atualmente.

Na Antiguidade, não existia a noção de emprego. A relação trabalhista que existia entre as pessoas era a relação escravizador-escravo. Podemos tomar às três civilizações mais influentes de sua época e que influenciaram o Ocidente com sociedades escravistas, a egípcia, a grega e a romana. Nessa época, todo o trabalho era feito por escravos. Havia artesãos, mas estes não tinham patrões definidos, tinham clientes que pagavam por seus serviços. Os artesãos poderiam ser comparados aos profissionais liberais de hoje, já que trabalhavam por conta própria sem ter patrões. Para os artesãos não existe a relação empregador-empregado, portanto não podemos falar que o artesão tinha um emprego, apesar de ter uma profissão.

Na Idade Média também não havia a noção de emprego. A relação trabalhista da época era a relação senhor-servo. A servidão é diferente da escravidão, já que os servos são ligeiramente mais livres que os escravos. Um servo podia sair das terras do senhor de terras e ir para onde quisesse desde que não tivesse dívidas a pagar para o senhor de terras. Na servidão, o servo não trabalha para receber uma remuneração, mas para ter o direito de morar nas terras do seu senhor. Também não existe qualquer vínculo contratual entre os dois, mesmo porque senhor e servo eram analfabetos.

Na Idade Moderna as coisas começam a mudar. Nessa época, existiam várias empresas familiares que vendiam uma pequena produção artesanal, todos os membros da família trabalhavam juntos para vender produtos nos mercados; não podemos falar de emprego nesse caso. Além das empresas familiares, havia oficinas com muitos aprendizes que recebiam moradia e alimentação em troca e, ocasionalmente, alguns trocados. É por essa época que começa a se esboçar o conceito de emprego.

Com o advento da Revolução Industrial, êxodo rural, concentração dos meios de produção, a maior parte da população não tinha nem ferramentas para trabalhar como artesãos. Sendo assim, restava às pessoas oferecer seu trabalho como moeda de troca. É nessa época que a noção de emprego toma sua forma. O conceito de emprego é característico da Idade Contemporânea. Discorreremos sobre o trabalho e as relações trabalhistas tendo em vista os quatro períodos históricos, Idade Antiga, Idade Média, Idade Moderna e Idade Contemporânea para que ficasse visível a lógica da divisão da História em quatro períodos. Cada período histórico é marcado por uma organização sócio-político-econômico-cultural própria. Temos motivos para crer que esse fim de século XX é o início de um período de transição de onde passaremos da idade contemporânea para uma Idade pós-Contemporânea. As mudanças que vêm ocorrendo graças à tecnologia, principalmente a tecnologia da computação-telecomunicação, estão modificando as relações econômicas entre empresas, empregados, governos, países, línguas, culturas e sociedades. Essas mudanças parecem estar caminhando para uma situação tão diferente da existente no final da Segunda Guerra Mundial, que podemos dizer que um novo período da História está se esboçando.

2.1.2 A Importância do Trabalho

O trabalho é essencial para o funcionamento das sociedades. O trabalho é responsável pela produção de alimentos e outros produtos de consumo da sociedade. Sendo assim, sempre existirá o trabalho. O conceito, a classificação e o valor atribuído ao trabalho são sempre questões culturais. Cada sociedade cria um conceito próprio, divide o trabalho em certas categorias e atribui-lhe um determinado valor. Quando essas condições se alteram, o trabalho também se altera, seja pela forma como se realiza (manual, mecânico, elétrico, eletrônico, etc.), seja pelos instrumentos-padrão que utiliza e assim por diante. Da mesma forma, a sociedade e seus agentes também variam na forma como organizam, interpretam e valorizam o trabalho.

A forma como uma sociedade decide quem vai organizar o trabalho e quem o realizará; e a forma como o produto, a riqueza, produzida pelo trabalho é distribuída entre os membros da sociedade, determina as divisões de classes sociais. O trabalho é, talvez, o principal fator que determina a sociedade, suas estruturas e funcionamento; o inverso também é verdadeiro. Assim, enquanto existir uma sociedade, existirá trabalho, pois aquela não pode existir sem esta (o mesmo pode não ser verdadeiro em relação ao emprego).

Contudo, fica claro que compreender o trabalho e sua importância é essencial para o desenvolvimento da humanidade, haja vista, que as mudanças ocorridas através dos tempos mostram que as revoluções estão diretamente ligadas ao trabalho, sejam elas revoluções sociais, tecnológicas...

Atualmente, o modelo de trabalho, está cada vez mais diferente dos modelos anteriores, hoje, a tecnologia e a informática, criaram tendências mundiais de formas de trabalhar, sem a necessidade dos modelos daquelas relações anteriores como senhor-escravo e senhor feudal-vassalo, hoje a criação de *home-office* ou *car-office*, que são escritórios em casa e no carro, uma tendência principalmente aos que trabalham com tecnologia e informática. Podemos citar profissionais como: web-designer, analista de sistemas, designer gráfico, que estão "revolucionando" suas formas de trabalhar.

2.2 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz. (MAXIMINIANO, 2004, p. 268)

A palavra motivação vem do Latin "*motivus*", relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas. Falar de motivação, no entanto, não é uma tarefa tão fácil quanto parece, principalmente porque se precisa descobrir se esta motivação de fatores externos ou internos.

Motivar-se, é buscar objetivos predeterminados, tentando com mais vontade alcançar seus objetivos, seus desejos; por isso, a preocupação constante deve ser prevenir situações que possam desmotivar as pessoas. A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças, na educação, voltada para o processo de aprendizagem. Na vida religiosa, quando se tenta compreender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença. E, nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação.

Em tudo que se faz, seja na faculdade, no trabalho, em casa, é preciso de uma "força", uma "energia", determinação para realizar tarefas. Segundo Vergas (apud FIORELLI, 2004, p. 118) "[...] motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores". Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores. Para Fiorelli (2004) a motivação origina-se em alguns casos de mecanismos de homeostase do corpo humano, destinados a regular o equilíbrio do meio interno; aqui se incluem o calor, a fome, o frio, a sede. São alguns ajustes fisiológicos indispensáveis a vida. Outra motivação encontra-se ligada à sobrevivência da espécie, como é o caso do sexo. Algumas teorias bastante conhecidas abrangem várias concepções sobre esse complexo e inesgotável tema.

Motivação pela deficiência admite que o homem move-se para completar o que lhe falta. A ela pertencem as teorias de Maslow e Herzemberg.

A motivação foi caracterizada para Heckhausen, citado por Lopes (1980, p. 07), como "o empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence".

A motivação vem de dentro de cada indivíduo, ninguém senão ele próprio pode motivar-se. A motivação surge de uma necessidade que motiva o indivíduo a satisfazê-la. De acordo com Certo (2003), a motivação é um conjunto psicológico de motivos e causas que faz o indivíduo agir de modo a assegurar a realização de uma meta. Esse comportamento pode variar mesmo quando se trata de uma única pessoa. Conforme Bergamini (1997), à medida que as necessidades do indivíduo são supridas, a atenção do mesmo volta-se para outros objetivos ou finalidades. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. A grande dificuldade é orientar as pessoas para que o determinado trabalho seja feito, como se observa na afirmação de Glasser, "[...] supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder" (BERGAMINI, 1997, p.32).

2.2.1 Motivação no Trabalho

[...] esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo, é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho, e que a motivação é a mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas. (CHIAVENATO, 1992, p. 165)

Cada organização, empresa, entidade administrativa, possui objetivos, metas, propósitos, enfim, normas a serem alcançadas cada uma têm uma cara, porém, todas elas tem algo em comum, o mesmo desafio que é equilibrar os desejos, objetivos, da empresa com as motivações e necessidades individuais de cada colaborador, por entender que cada pessoa que faz parte das organizações ou

empresas, devam ter o desejo de serem um com o seu trabalho a ponto de que suas necessidades se cruzem com a da organização a qual presta serviços. Segundo Lopes (1980), um fator fundamental dentro das organizações é a motivação que está relacionada com a individualidade de cada indivíduo e com o desenvolvimento de cada pessoa seja mental, emocional, profissional e social, que promove a superação dos obstáculos que atravessam no cumprimento dos objetivos.

Atualmente, sabe-se que para o bom desempenho de qualquer empresa ou organização, é preciso promover aos colaboradores a motivação, ou pelo menos, deixar que os colaboradores sintam-se motivados por eles mesmos, o que muitas vezes não acontece em grandes empresas. Para Heckhausen, (apud Lopes 1980), motivação é o "empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence". De acordo com Heckhausen, o desempenho das organizações depende diretamente de como os seus colaboradores estão motivados ou não.

Nos dias atuais, o grande desafio nas empresas é permanecer dentro do mercado de trabalho, é permanecer vivo, ativo, produzindo e vendendo seus produtos e/ou serviços, mantendo a qualidade, eficiência e ainda conseguir motivar e satisfazer seus colaboradores, em contrapartida as organizações exigem destes funcionários maior eficiência, como diz um ditado popular "a quem muito é dado, muito é cobrado". Quanto maior o nível de satisfação e motivação do colaborador, maior deverá ser sua eficiência.

Para Bergamini (1997, apud Connellan), afirma que o desempenho dos indivíduos é de acordo com sua motivação e de acordo com o nível de responsabilidade requerida pela função, quando o padrão de comportamento de uma pessoa está conforme as expectativas da função, ela está motivada, caso contrário ela está pouco motivada.

No entanto, deve-se levar em consideração que a motivação vem de dentro de cada indivíduo, ninguém senão ele próprio pode motivar-se, não adianta a empresa ou organização oferecer tudo que pode motivar um indivíduo, se ele mesmo não se sente motivado com o que tem. Então, pode-se afirmar que a motivação surge de uma necessidade que motiva o indivíduo a satisfazê-la. Para Certo (2003), a motivação é um conjunto psicológico de motivos e causas que faz o

indivíduo agir de modo a assegurar a realização de uma meta. Esse comportamento pode variar mesmo quando se trata de uma única pessoa. Já para Bergamini (1997), à medida que as necessidades do indivíduo são supridas, a atenção do mesmo volta-se para outros objetivos ou finalidades. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. A grande dificuldade é orientar as pessoas para que o determinado trabalho seja feito, como se observa na afirmação de Glasser, “[...] supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder” (BERGAMINI, 1997, p.32).

Para Bergamini, é bastante comum encontrar colaboradores nas empresas ou organizações que não sentem a menor motivação naquilo que fazem. Por isso, não sentem satisfação pessoal no cargo que exerce em seu trabalho, trazendo prejuízo para si e para empresa, porque é justamente na falta desta satisfação que o trabalho deixa de ser referencial para sua auto-estima e valorização pessoal, tornando-se algo que traga sofrimento, por não cumprir com os seus objetivos interiores. É um grande desafio para as empresas conseguir que manter seus colaboradores motivados, para Lopes (1980, p.08), “[...] influenciar a motivação positivamente, é missão quase cotidiana, pois ela varia de indivíduo para indivíduo e varia no mesmo indivíduo em situações diferentes”.

Dentro das organizações existem vários meios de motivar aos colaboradores, muitos são os fatores que influenciam no comportamento deste, desde o seu relacionamento fora da organização até o ambiente de trabalho. Dentre os fatores a remuneração traz grande efeito nas idéias e no comportamento do pessoal, mas não deve ser percebido como o único e grande fator motivacional, para os colaboradores existem outras preocupações, como a segurança de manter-se no emprego. Outro fator relevante são os prêmios oferecidos sob forma de bens palpáveis, pois o bem precisa ser substituído por outro mais valioso e a gratificação em dinheiro deve sofrer um aumento significativo toda vez que for repetida, isso implica em altos gastos para a organização e nem sempre é viável. Existem outras e tão importantes necessidades que motivam o ser humano.

Chiavenato (2004) explica que existem necessidades humanas básicas, fisiológicas, psicológicas e de auto-realização e que conforme são satisfeitas essas necessidades, elas passam a não mais influenciar no comportamento dos

indivíduos. E quando ocorre uma barreira impedindo a satisfação da necessidade, o indivíduo fica frustrado e, conseqüentemente, tem reações comportamentais. Quando traz essa realidade para dentro de uma empresa ou organização, é notório que haverá insatisfação por todos os lados.

Segundo Glasser, (apud Bergamini 1997, p. 24), "[...] o fracasso da maioria de nossas empresas não está à falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas". Ainda hoje muitos empresários acreditam que o fato de seus colaboradores não desempenhar bem suas funções, é apenas uma questão de falta de técnica e não querem assumir que a origem deste mau desempenho está na forma como a empresa trata os seus subordinados. Por isso, a importância de se ter um bom planejamento de relações humanas dentro de cada empresa. Segundo Lopes (1980):

Na área da administração ou gerência de pessoal, cresce de importância o planejamento, a implantação, o controle e a contínua avaliação de planos de pagamento, que levem em conta todas as variáveis envolvidas, a fim de possibilitar à organização o recrutamento e a manutenção de pessoal capaz e permanentemente motivado. (LOPES, 1980, p. 80)

Para alguns gestores a boa remuneração é o bastante para ser um fator motivacional gerador de satisfação dentro das empresas, porém para alguns estudiosos e pesquisadores o comportamento humano deve ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis em seu ambiente de trabalho.

São chamados de reforçadores de comportamento, quando se utiliza prêmios como recompensa, o saldo é positivo. Porém, quando se utiliza dinheiro como recompensa, o saldo torna-se negativo. Para Bergamini (1997), há duas definições para se entender o comportamento humano. Uma definição é do estímulo que significa alguma modificação que possa ocorrer com uma ou mais variáveis do meio ambiente, isto é, no ambiente de trabalho, citando-os: o aumento da luminosidade, variações de temperatura, intensidade de sons, dentre outros. A segunda é a da resposta, que pode ser a reação do comportamento do indivíduo submetido aos estímulos existentes no ambiente de trabalho. Esses estímulos modificam o comportamento do indivíduo de uma maneira tão grande que o faz adaptar-se as variações ocorridas ao redor dele.

Enfim, de acordo com Aguiar (1997):

A motivação é resultante de pulsões internas, de desejos, de necessidades individuais que cada pessoa como ser único busca concretizar. O meio externo, as organizações não são origem da motivação. A organização, enquanto meio social, poderá facilitar ou barrar a realização dos desejos e a satisfação das necessidades. (AGUIAR, 1997, p. 270)

Diante de tantas considerações acerca da motivação que são comuns, aliados a convicção de que é eficaz dentro das organizações, existem duas disparidades concernentes à Administração de Recursos Humanos, em relação à primeira disparidade, a citação de Chiavenato mostra que a motivação leva o ciclo motivacional de forma cíclica e repetitiva, mas, nem sempre se completa, pois geralmente o indivíduo não chega a alcançar seus objetivos por completo ou parcialmente.

A segunda, nesse conceito uma ênfase na vertente que se pode ignorar a visão humanista, da valorização e reconhecimento do potencial humano. As organizações devem perceber que seus colaboradores são indivíduos dotados de potenciais que precisam ser incentivados para serem aproveitados. Tanto Chiavenato (1997) quanto Bergamini (2002) defendem que a motivação está dentro de cada indivíduo e pode sofrer influências internas e externas através do seu próprio trabalho dentro de uma organização.

2.2.2 Forças Motivacionais

Existe dentro de cada pessoa ou indivíduo o desejo ou necessidade de realizar determinadas ações, naturalmente induzidos pelo próprio ambiente em que se vive, dentre algumas forças que levam a realizações destas ações pode-se destacar:

- **Motivação por Afiliação:** De acordo com Fajoses (2003, p. 03): "[...] a necessidade de afeto é que induz a o indivíduo a buscar afiliação, estima. É a necessidade de afeto que motiva um indivíduo e não o reconhecimento". Pessoas trabalham movidas por esta motivação, sentem-se seguras quando estão diante de patrões ou gestores que são amigos, por achar que desta forma serão mais

elogiados por sua cooperação e se não fosse alguém conhecido talvez não o elogiasse como deveria, são pessoas que buscam em outras pessoas elogios para a firmeza em suas atitudes em seu trabalho.

- Pessoas trabalham movidas por esta motivação, sentem-se seguras quando estão diante de patrões ou gestores que são amigos, por achar que desta forma serão mais elogiados por sua cooperação e se não fosse alguém conhecido talvez não o elogiasse como deveria, são pessoas que buscam em outras pessoas elogios para a firmeza em suas atitudes em seu trabalho.

- Motivação para a Realização: Pessoas movidas por esta motivação são capazes de erguer muros e derrubá-los quando necessário, não se intimidam diante de desafios em frente aos seus objetivos, para estas pessoas a realização dos objetivos é um prêmio maior que qualquer prêmio em dinheiro, a recompensa para eles está em ver os objetivos alcançados, é bastante comum entre pessoas que trabalham na área de comunicação social, habilitados em marketing e propaganda, onde o sucesso de campanhas é determinado por vitórias. Para Lessa (1999):

Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles". (LESSA, 1999, 56)

- Motivação para a Competência: Os movidos pela competência são competitivos e exigentes consigo e com os que estão ao seu redor. São movidos pela qualidade, domínio da situação, seja ela para solucionar problemas ou para elogiar, são altamente inovadores e carregam dentro de si satisfação em realizar bem suas atividades. Facilmente tornam-se impacientes com colaboradores ou colegas de trabalho que não desenvolve suas atividades com qualidade. Segundo Bergamini (1997), para pessoas assim: Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano (Bergamini, 1997).

- Motivação para o Poder: Acredito ser a pior motivação que o ser humano possa ter, porque existem pessoas que não sabem separar o poder para gerir bem uma empresa ou órgãos sem querer destruir ou passar por cima de outras pessoas, geralmente, pessoas assim não se importam com o que podem causar aos outros,

fora ou dentro das organizações. São impulsionadas a influenciar as pessoas e mudar situações. Para Coda (1905), estas pessoas criam impactos nas organizações e assumem estes impactos. O poder para estas pessoas pode ser algo construtivo ou destrutivo. A motivação pelo poder pode ser por: Necessidade de poder institucional – Que é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. Tornando-se administradores bem sucedidos, ao contrário dos que tem necessidade de poder pessoal, que para se saírem bem quer influenciar as pessoas para o seu benefício, tornando-se um líder mal sucedido.

2.2.3 Os Incentivos Motivacionais

Para Aquino (1981), a motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem. Dentre as muitas funções dos administradores, gestores ou líderes identificarem e promover o que motiva aos seus subordinados para que todos saiam ganhando e com os objetivos cumpridos, empresa, chefes, colaboradores, enfim, todos os envolvidos. A estes administradores está também a promoção da motivação preventiva; ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados.

A promoção da motivação corretiva, quando não é exercida pode surpreender os administradores e gestores em situações de total insatisfação dos seus colaboradores e quando isso ocorre todo esforço realizado pelos gestores tornam-se nulo. Existem aspectos a serem observados para que os gestores possam detectar incentivos para trabalhar com seus subordinados. Tais como:

- Dinheiro: É o mais conhecido e mais usado, existem pessoas que são extremamente movidos pelo dinheiro e por como consegui-lo em uma empresa, como horas extras, mas, nem sempre este garante a satisfação na realização de um serviço e de maneira alguma deve ser o único incentivo de alguém em uma organização.
- Estabilidade: Atualmente, muitas organizações oferecem aos seus colaboradores benefícios que lhes trazem mais segurança e comodidade,

como planos de saúde (hospitalar e odontológico), convênios com escolas e faculdades particulares e algumas até plano funerário, como também segurança para o colaborador através de sua política de administrar, já que hoje se entende que não somente o salário em si (dinheiro) trás estabilidade.

- Reconhecimento e Elogio: Pouco utilizado, até mesmo porque muitos colaboradores dizem que elogios não pagam contas, mas, os gestores devem incentivar e promover elogios como forma de valorização do trabalho de cada um, causando-lhes auto-confiança e proporcionando-lhes uma maior exploração de suas potencialidades.
- Participação: A inclusão dos colaboradores nas pautas mais importantes das empresas é um bom incentivo motivacional, pois desta forma, eles se sentiram realmente como parte integrante desta sociedade e propicia também uma maior integração entre os auto escalão e os de baixo escalão.
- Qualificação Profissional: O ser humano que é inteligente e curioso está sempre em busca de novos conhecimentos, aliado a isso a forte competitividade que existe nos dias atuais que praticamente obriga aos que querem um espaço melhor estar sempre em busca do aperfeiçoamento profissional para que não fique em uma sociedade obsoleto.
- Avaliação de Esforços: Todo indivíduo é colaborador da empresa. Entretanto, 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 administrador salientar junto aos seus subordinados, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa.
- Criatividade: A criatividade é algo inerente ao homem. E, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.3.1 Teoria de McGregor (X e Y)

Para Douglas McGregor é visível a importância do entendimento dos relacionamentos entre a motivação e o comportamento humano. De acordo com o pensamento de McGregor, os colaboradores devem ser motivados pelo gerente através de duas abordagens básicas a serem definidas como "Teoria X e Y".

A teoria "X" seria a visão tradicional que induz os administradores, gestores ou gerentes a tratarem seus subordinados através de ameaças, coerção, controlando-os com a finalidade de motivá-los, por acreditar que apenas desta forma estes poderão desenvolver suas atividades de forma responsável e motivada. Já para teoria "y", os subordinados não precisam ser coagidos, nem ameaçados, cada um traz dentro de si, fatores que desencadeiam suas motivações e não há necessidade de ameaças para o bom desempenho de suas funções, cada um é capaz e responsável para desenvolver seus fatores motivacionais. As pessoas que são adeptas a teoria "x", normalmente são consideradas pessoas preguiçosas e desmotivadas e pouco inteligentes, são pessoas que trabalham menos e preferem sempre estar em uma posição de liderado a liderar. O contrário das pessoas que são movidas pela teoria "y", que são conhecidas como pessoas motivadas, inteligentes que capazes de interagir com seus colegas e seus superiores, estas pessoas facilmente podem assumir cargos de liderança por serem líderes em potencial, partindo do pressuposto que são capazes de assumir responsabilidades e são dispostos a interagir de acordo com os objetivos da empresa. Pode-se observar que esta teoria paradoxal de um lado está os que necessitam ser coagidos, dos outros os que não precisam de coerção para ser ou estarem motivados.

Pode-se afirmar que de acordo com esta teoria o ser humano mais voltado para o "x" em geral, prefere ser dirigido a dirigir; e procura evitar as responsabilidades sempre que possível; já para as pessoas voltadas para o "y" as recompensas do trabalho estão diretamente ligadas aos compromissos assumidos a necessidade de auto-realização pode ser recompensa dos esforços no sentido dos objetivos da organização; As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades;

2.3.2 Teoria das Relações Humanas

Estudos realizados por Elton Mayo (1927 a 1932) revelam que não é apenas o dinheiro a principal fonte motivadora para os colaboradores. De acordo com um trabalho desenvolvido na fábrica de Hawthorn da Cia Western Electric, mostrou os seguintes resultados:

- O dinheiro não é o mais importante fator motivacional;
- A supervisão é importante para detectar problemas existentes nas organizações;
- O comportamento dos colaboradores é importante na produção e conseqüentemente na motivação de cada um;
- A inclusão dos colaboradores na decisão de pautas das organizações conduz a um ambiente propício a colaboradores motivados e responsáveis pela organização.

Para Mayo, tudo que os administradores precisavam fazer era incentivar aos seus subordinados, a fim de que todos se sintam partes integrantes e importantes das organizações.

2.3.3 Teoria de Maslow

Desenvolvida pelo psicólogo e estudioso do comportamento, Abraham Maslow no ano de 1943, nascido em 1908 e falecido em 1970, também conhecida por Hierarquia das Necessidades ou Pirâmide de Maslow. Neste período a teoria desenvolvida satisfazia a realidade vivida na época, porém, com as constantes mudanças no comportamento e pensamento das pessoas, houve uma necessidade de reformular esta teoria. Naquela época, diferentemente da sociedade do século XXI, a motivação principal suprir as necessidades básicas, bastava estar bem com as necessidades fisiológicas. Atualmente, há a necessidade de estarmos incluídos em um ambiente social, com auto-estima alta para que possamos ser socialmente inseridos na sociedade globalizada e só depois que podemos obter a segurança de realizar ações que possam evoluir dentro do contexto social.

Esta teoria estabelece uma escala de valores para as necessidades de cada indivíduo; classificando essas necessidades em grupos relacionados com sua natureza e com o grau de prioridade. São cinco grupos classificados por Maslow.

Da base para o topo da pirâmide, os grupos tornam-se menos prioritários. Isto significa que as necessidades dos níveis mais baixos têm de ser atendidas para que o ser humano almeje os níveis superiores. À medida que um nível é satisfeito, a pessoa busca alcançar o nível imediatamente acima.

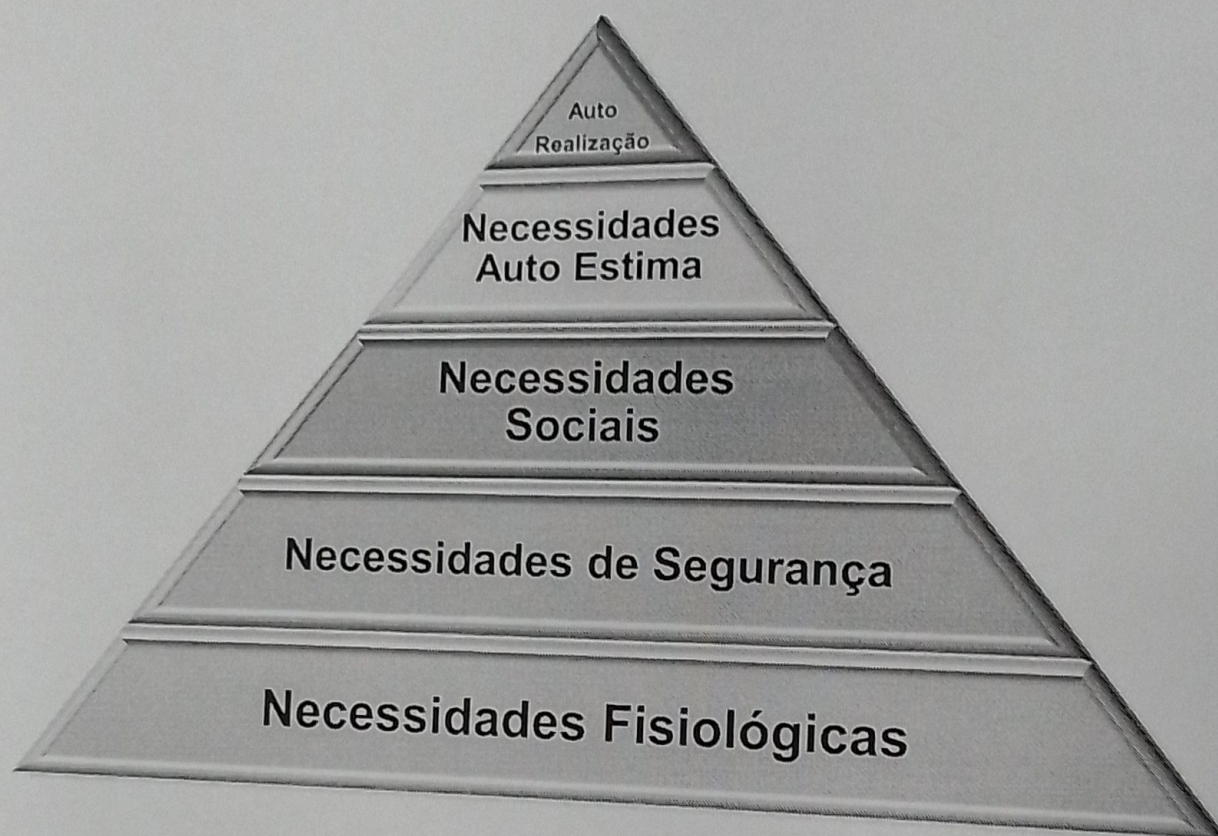


Figura 1 – Pirâmide de Maslow
Fonte: (CHIAVENATO, 1995)

Para cada grupo há uma definição, para as necessidades fisiológicas, relaciona-se tudo que faz parte da natureza humana como a fome, sede, saúde, sono, enfim, tudo que está ligado à sobrevivência e a preservação humana. Acima destas necessidades encontram-se as necessidades de segurança; que está relacionada a riscos, sejam eles reais ou não, como riscos de morte, acidentes, estabilidade, planos de carreira, estão ligados também com a questão de sobrevivência. Para as necessidades sociais, relaciona-se com a interação dos indivíduos com as outras pessoas, participação, trocas de amor e amizade na medida em que se satisfaz com as necessidades anteriores a esta, sente-se a necessidade de se estar em meios sociais, já a estima, complementa esta

necessidade social, que relaciona-se diretamente com o ego de cada um, depois de ter se sentido seguro e socialmente estável, a auto-estima passa a ser a busca por um complemento em cada indivíduo, como o respeito dos outros, status, orgulho de ser quem é, o desejo de se sentir confiável, admirado, enfim, o que o deixe diferente das outras pessoas. Já para a base da auto-realização, é tudo o que o indivíduo quer fazer e busca e o faz e o auto-desenvolvimento. Depois de conseguir subir esta pirâmide o ser humano, passa a querer que as outras pessoas também consigam o que conseguiram, ou seja, a auto-realização e há uma transcendência de valores para outros indivíduos.

Por fim, pode-se dizer que essas necessidades fazem parte de três tipos de motivos: Os físicos, os de interação com os outros e os de relacionamento consigo. Os desejos mais altos só serão realizados na medida em que os mais baixos da base sejam alcançados, para Maslow, alguém que não tem suas necessidades fisiológicas supridas, certamente não terá auto-realização e nem tão pouco conseguirá ajudar aos outros a conseguirem realizarem-se. Abaixo, quadro com exemplos de necessidades segundo Maslow.

NECESSIDADES	EXEMPLOS
De auto-realização	Atingir o máximo de seu potencial, utilizar o máximo de sua capacidade.
De auto-estima	Ter o respeito de outros, ter seu valor reconhecido, reconhecer seu próprio valor
Sociais	Ser aceito por outros, pertencer a grupos.
De segurança	Proteção contra danos físicos, segurança em casos de doenças, acidentes, problemas financeiros etc.
Fisiológicas	Comer, beber, dormir, fazer sexo

Quadro 1: Exemplos das necessidades, segundo Maslow
Fonte: (Chiavenato, 2000)

2.3.4 Teoria de Herzberg

Enquanto que para Maslow as fontes de motivação eram fundamentadas no sentido da vida no seu geral, baseando-se totalmente nas necessidades humanas dos indivíduos, Herzberg focou sua teoria em fontes que precisam estar apenas correlacionadas ao ambiente externo e no trabalho do indivíduo, para ele a

motivação das pessoas depende de dois fatores.

Para Herzberg existem fatores que, quando presentes promovem motivação: possibilidade de crescimento pessoal, importância do trabalho, reconhecimento pelo trabalho. São exemplos de fatores que quando presentes promovem a insatisfação: falta de boas condições de trabalho, falta de bons salários e de boas relações interpessoais. Porém, para ele não somente as boas condições de trabalho, bons salários, boas relações interpessoais, não devem apenas ser fatores motivacionais, haja vista que esses fatores devem fazer parte obrigatoriamente de qualquer ambiente de trabalho. Por isso ele chamou a estes fatores de higiênicos, por que acreditava ele que satisfazer as necessidades básicas é algo que dura pouco. Para Herzberg apenas as necessidades de estima e auto-realização é que servem de fontes diretas para se trabalhar com eficiência. Os dois fatores motivacionais são:

- Fatores higiênicos: Referem-se às condições que rodeiam as pessoas enquanto trabalham, ou seja, condições físicas e ambientais, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, regulamentos, relacionamento entre supervisão e empregados, etc...
- Fatores Motivacionais: Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Aqui o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, entre eles destacamos: Delegação, poder decisório, promoção...

Da mesma forma que a teoria de Maslow tem sido controversa e influente a de Herzberg não poderia ser diferente, alguns estudiosos do comportamento afirmam que a teoria de Herzberg é muito simplificada e que nem sempre alcança os resultados propostos. Porém, não há dúvidas de que tanto Maslow quanto Herzberg em seus estudos do comportamento humano, fizeram contribuições valiosas, para o bom desempenho de qualquer organização ou empresa, que queiram investir no material humano existente nelas, contudo, não se deve aplicar qualquer incentivo motivacional sem que haja uma investigação nos anseios de cada grupo de colaborador. Em suma, a teoria de Herzberg diz que: a satisfação no cargo é a função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados Fatores Motivacionais; e que a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados Fatores Higiênicos.

2.4 O QUE É GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é uma área muito sensível a mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como cultura que existe em cada organização da estrutura organizacional adotada de características do contexto ambiental do negócio da organização da tecnologia utilizada dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 06)

A moderna Gestão de Pessoas consiste várias atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH recrutamento, seleção, orientação e orientação de pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar e outros mais. De acordo com Chiavenato (2004) na realização de suas atividades sejam administradores ou gerentes, chefes ou supervisores, cada um deve descobrir como desempenhar as quatro funções administrativas: saber, planejar, dirigir e controlar. De acordo com estas quatro funções aliado a ARH (Administração de Relações Humanas), juntos desempenham estas funções através de suas equipes, integrando processos dinâmicos e interativos que são:

- Processo de Agregar Pessoas: Todo procedimento na inclusão de novos colaboradores nas empresas, tendo todo cuidado na hora de contratação.
- Processo de Aplicar Pessoas: Depois de contratados, saber onde e como aplicar os colaboradores orientando e acompanhando dentro da organização.
- Processo de Recompensar pessoas: Incentivos para que os colaboradores possam satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, pode-se utilizar remuneração, benefícios e serviços sociais.
- Processo para Desenvolver Pessoas: É o onde os gestores buscam melhorias para seus colaboradores, através de cursos de graduação, pós-graduação, cursos técnicos, enfim, tudo que possa melhorar o desenvolvimento individual de cada colaborador.

Ainda para Chiavenato (2004), todos estes processos estão relacionados entre si de tal maneira que se interpenetram e si influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as falhas, se o processo de compensar pessoas é falho ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas. O equilíbrio

na condução de todos estes processos é fundamental.

2.4.1. Porque Motivar os Colaboradores

Em uma afirmação de Fajoses (2003, p. 03) ela constata que: "ninguém pode motivar ninguém, a motivação vem das necessidades internas de cada indivíduo e não de nossa vontade", e que cada indivíduo tem a responsabilidade de se motivar, porém, em se tratando de um ambiente profissional, há uma discordância desta afirmação. Estamos vivendo na chamada "era do conhecimento" onde as organizações empresariais têm voltado seus objetivos para a motivação de seus colaboradores, ou seja, para o que existe dentro de cada indivíduo que faz parte destas organizações. Não poderia ser diferente, pois diante de constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de atualização dos conhecimentos, tornam as pessoas alvos a serem alcançados dentro das organizações, e é através da aquisição dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas tem feito o seu diferencial junto aos seus concorrentes, quanto maior o nível de satisfação e a motivação dos colaboradores, melhor será o resultado para essa organização. Colaboradores motivados trabalham felizes e apresentam melhores resultados financeiros, pois a motivação tem relação direta com o desempenho.

Para Moura (2003, p. 155): "[...] as atitudes das pessoas são decorrência do seu comportamento, que é influenciado pelo seu ambiente de trabalho", além disso, sabe-se que colaboradores ou equipes motivadas são mais felizes, mais comprometidas e realizadas, pois o que motiva a grande maioria das pessoas são os desafios, a necessidade de estar sempre em superação é o que gera a motivação e o mover para realização destas.

Equipes motivadas são imbatíveis, por mais que algo possa acontecer durante a caminhada, sempre encontrarão saídas possíveis para alcançar os objetivos, e esta verdade, já explica por que se deve motivar equipes ou colaboradores individualmente.

2.4.2 Como Motivar os Colaboradores

Segundo Bergamini (1997, p. 82), "[...] a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa". Com esta afirmação entende-se que o gerenciamento dos colaboradores dentro de uma organização requer algumas habilidades que podem ser desenvolvidas através de técnicas de treinamento e incentivos, para chegarem ao cumprimento dos objetivos e metas desta organização. Sabe-se que cada indivíduo é motivado de uma forma diferente do outro, mas, existem algumas regras práticas, onde todo o profissional espera o respeito e o envolvimento da empresa onde trabalha.

Segundo Megginson (1998) a motivação é um processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais. Quando a organização reconhece que deve investir na motivação dos seus colaboradores, quem sai lucrando mais é a própria organização, pois com uma equipe motivada e satisfeita é bem mais fácil resolver questões cotidianas. Como administradores e gestores sua função é promover satisfação nos seus subordinados. Sugestão ou novas idéias, nunca se esqueça que as experiências de vida de alguns de seus funcionários podem lhe ajudar, coloque em prática essas idéias, mostre o seu respeito pelas pessoas que trabalham com você.

Não há nada mais gratificante do que o reconhecimento de um trabalho bem feito. Reconhecer o trabalho dos colaboradores e dispensando tratamento de respeito a eles. Trate seus funcionários com respeito, tenha consideração com as pessoas que trabalham com você, se tiver que fazer críticas que sejam construtivas e jamais críticas pessoais, desenvolva um ambiente de motivação, pois o treinamento, o desenvolvimento e o aconselhamento dão sustentação e direção à equipe.

Quanto a normas de avaliação, coloque claro a todos o que é esperado de seu trabalho, mantenha a todos informados quanto a procedimentos e regras. Tenha uma política aberta, circule pela empresa, demonstre interesse pelo trabalho de seus funcionários, isto lhe ajudará a manter a avaliação do nível de entusiasmo e moral

da equipe, saiba quando o clima está bom ou ruim e por que. Sempre que possível envolva a sua equipe nos processos de decisão isso irá ajudá-los a serem mais orgulhosos e confiantes em seu papel dentro da empresa.

Finalmente aprenda a usar menos o eu e mais o nós em seus diálogos e reuniões em vez de eu fiz, diga: nós fizemos, em vez de eu consegui, diga: nós conseguimos, em vez de eu construí, diga nós construímos. Isto se chama envolvimento e fará com que sua empresa se beneficie como um todo.

2.4.3 Motivação Através das Recompensas

De acordo com Chivenato (2004, p. 14): "Processos de recompensar pessoas são processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais... Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais".

Todo indivíduo por toda vida tem suas ambições e desejos materiais que dependendo ou não de suas realizações, a cada dia são mudados. No entanto, quando estas mudanças entram nas organizações (empresariais), pode causar conflitos, porque normalmente existem duas culturas que entram em conflito, a do indivíduo e a da empresa, o indivíduo se submete a cultural da organização em vista a saciar seus desejos materiais, para Chiavenato (1994), será importante compara e avaliar os sistemas de recompensas desenvolvidos pelas organizações. A variabilidade é enorme. Algumas organizações ainda utilizam processos fixos e rígidos, genéricos e padronizados, tradicionais e ultrapassados, em quanto outras lançam mão de processos flexíveis mais avançados e sofisticados para incentivar e motivar as pessoas que nela trabalham.

Em organizações a recompensa pode ser financeira ou de reconhecimento, quando é usado o de reconhecimento, o ego, o status, dos seus colaboradores vão às nuvens, simplesmente pelo desejo de ser notado pelos outros, de parecer melhor que é, hoje, faz-se necessário que as organizações trabalhassem as recompensas, de acordo com o que realmente ela é: incentivo, e não uma forma de concorrência interna entre colaboradores.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Utilizou-se um tipo de pesquisa, a saber: a quali-quantitativa, constituída principalmente por descrições detalhadas através de questionários feitos aos colaboradores, citações sobre o que é motivação. Escolheu-se o modo qualitativo por ser uma forma de pesquisa mais espontânea e informal.

3.2 MÉTODOS DE ABORDAGEM UTILIZADOS

Os métodos utilizados para abordar os colaboradores foram: perguntas em questionário, com dados ligados ao cotidiano na empresa e sobre o que os colaboradores acham da empresa em que trabalham no que diz respeito a motivação.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para principal fonte de dados as pesquisas serão feitas dentro do ambiente natural; o hotel, onde o caráter descritivo e o enfoque indutivo são os principais instrumentos de coleta e de resultados e os dados obtidos através da particularidade de cada um e chegar a um consenso geral.

3.4 AMOSTRA

A amostra foi realizada no ambiente interno do hotel, na cidade de Natal, neste estado, onde os colaboradores eram abordados antes do início do expediente ou depois.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram avaliados qualitativamente e quantitativamente para atingir os

objetivos propostos. Utilizando-se de recursos como questionário escrito e analisado em micro computador através de softwares como Excel, Word e Power Point, para apresentação dos dados em monografia.

4 DADOS DO HOTEL NOIVA DO SOL

4.1 HISTÓRICO DO HOTEL NOIVA DO SOL

O Hotel Noiva do Sol é um charmoso hotel situado a 16Km do centro da cidade de Natal, fundado na década de 90 por empreendedores do ramo turístico, veio para alcançar o público familiar, o conceito do hotel Noiva do Sol combina com um padrão de atendimento e qualidade internacional, estamos localizados em uma área privilegiada, onde localiza-se a poucos quilômetros de bancos, shoppings, supermercados, órgãos públicos e privados. Com um quadro de vinte e cinco funcionários, onde estão distribuídos em gerência, camareiras, cozinheiros, carregadores de malas, jardinagem, atendentes, telefonista e porteiros. Abaixo tabela de funcionários e sua escolaridade e dados pessoais. O hotel possui 15 apartamentos divididos entre “standart e de luxo”.

4.2 INFRA-ESTRUTURA

Para melhor servir aos clientes, o hotel Noiva do Sol dispõe de uma infraestrutura capaz de agradar aos mais exigentes clientes, embora, não seja um hotel de grande projeto arquitetônico mesmo assim está entre os melhores da cidade, por sua qualidade no atendimento e sua distribuição física. Abaixo lista do que o hotel oferece:

- 02 Piscinas – adulto e infantil
- Sauna úmida e piscina de hidromassagem
- Salão de jogos
- Espaço especial para crianças e adolescentes
- Serviço de praia
- Internet *Wi-fi*
- Estacionamento
- Grande sala de estar

- Cozinha internacional e regional

Em cada apartamento possui:

- Tv e Dvd
- Frigobar
- Ar condicionado
- Quartos single – duplo ou triplo
- Suites
- Luxo (banheira)
- Acesso a Internet

Anexo ao hotel:

- Lavanderia
- Baby sitter
- Loja de conveniência

4.3 MISSÃO

Atender aos clientes com qualidade e criatividade procurando a satisfação e a busca continua pela melhoria de nossos serviços, trazendo aos nossos clientes a emoção de ser bem atendido em um serviço de hotelaria, visando a felicidade de suas famílias e Promover aos nossos colaboradores a possibilidade de crescimento material e como ser humano.

4.4 PRINCÍPIOS

- Bom atendimento
- Flexibilidade
- Excelência

- Honestidade
- Limpeza
- Valorização do ser humano
- Simplicidade

4.5 VISÃO

Ser conhecido como um hotel onde o atendimento seja o grande diferencial em hotelaria, pelo simples fato de termos em nossos clientes e colaboradores, os nossos grandes parceiros no dia-a-dia desta empresa, desta forma garantir plena satisfação entre clientes e colaboradores.

4.6 OBJETIVO

Como principal objetivo deste hotel pode-se afirmar que é a satisfação do cliente, juntamente com as dos colaboradores. Cumprir suas metas em cada passo a fim de tornar o hotel um diferente espaço para as famílias que o procuram.

4.7 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

O Hotel Noiva do Sol possui um quadro pequeno de funcionários, por se tratar de um hotel de médio porte, os 25 colaboradores são suficientes para atender a demanda neste hotel. Abaixo gráficos com o perfil dos colaboradores, quanto ao sexo, faixa etária, cargos, renda e grau de instrução. Esta primeira parte da pesquisa tem como objetivo conhecer quem são os colaboradores.

- Sexo

Quanto à distribuição do sexo dos colaboradores, conforme gráfico 1 abaixo pode-se observar que há uma parcela maior do sexo feminino com 64% destes colaboradores, afirmando uma tendência mundial onde o mercado de trabalho está sendo “invadido” pelas mulheres em todos os segmentos e os outros 36% são do sexo masculino.

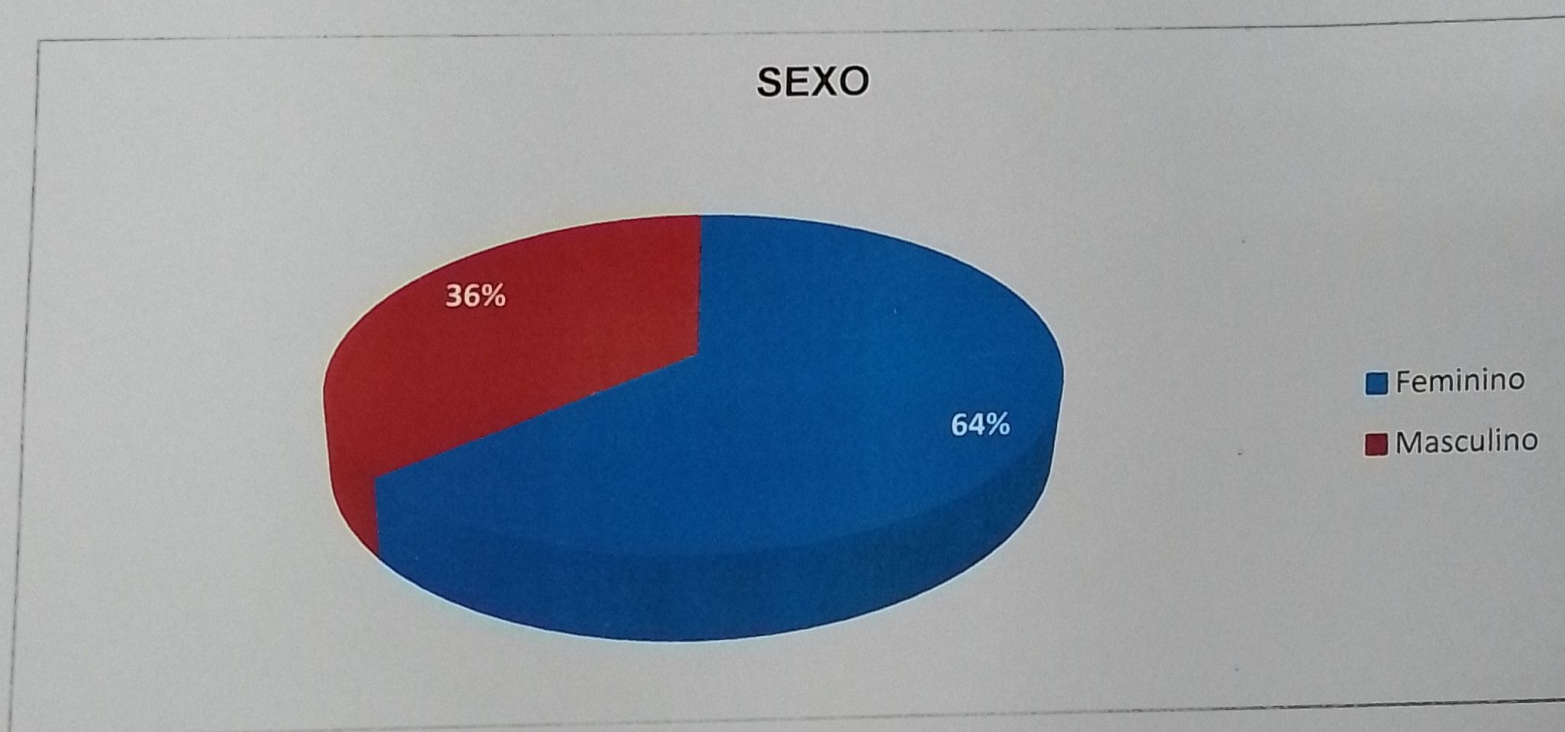


Gráfico 1: Distribuição do sexo
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009.

- Faixa Etária

No que diz respeito à faixa etária dos colaboradores, de acordo com o gráfico 2, existe uma relativa uniformidade na sua distribuição, 52% deles estão situados na faixa etária de 25 a 35 anos, 36% possuem de 36 a 45 anos, 8% de 18 a 24 anos e 4% para 45 anos acima, isto implica em uma empresa basicamente formada por colaboradores jovens e certamente isto dá um novo ânimo aos que fazem parte desta empresa.

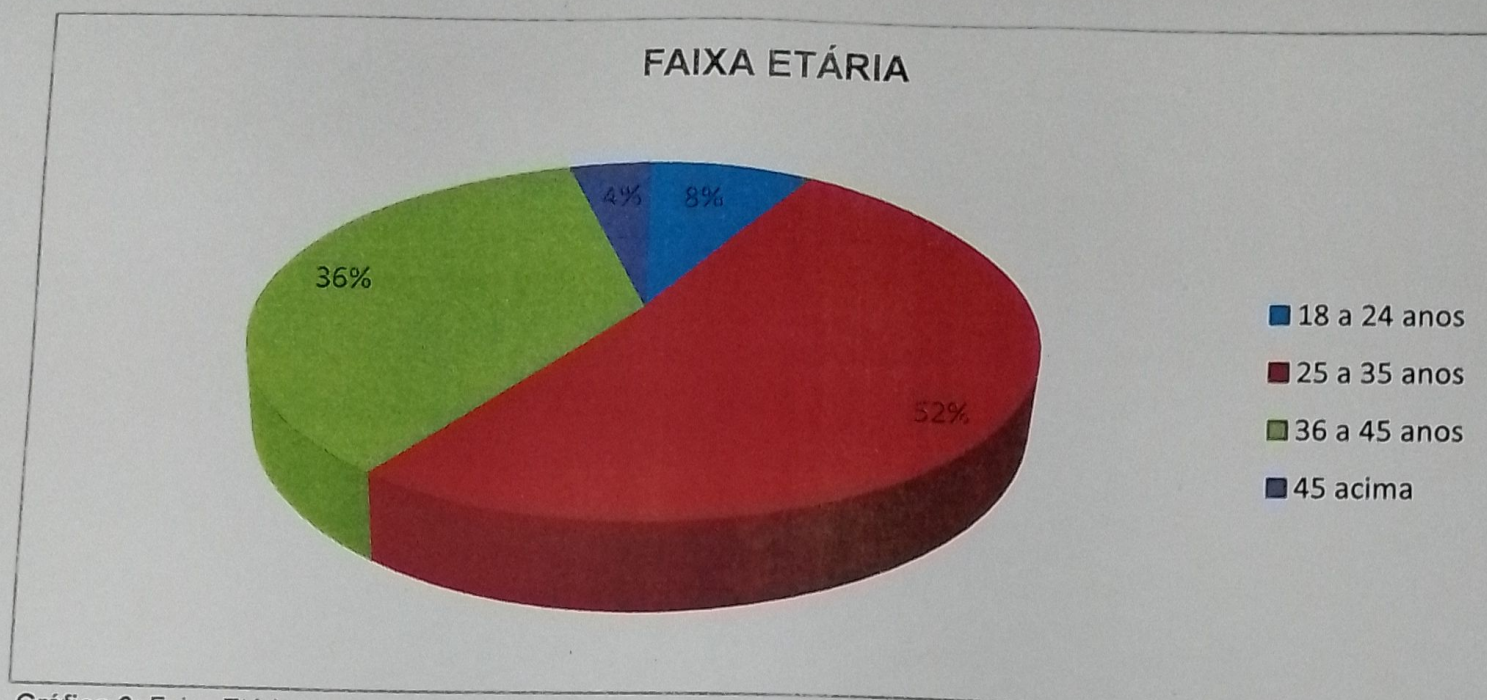


Gráfico 2: Faixa Etária

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009.

- Cargos

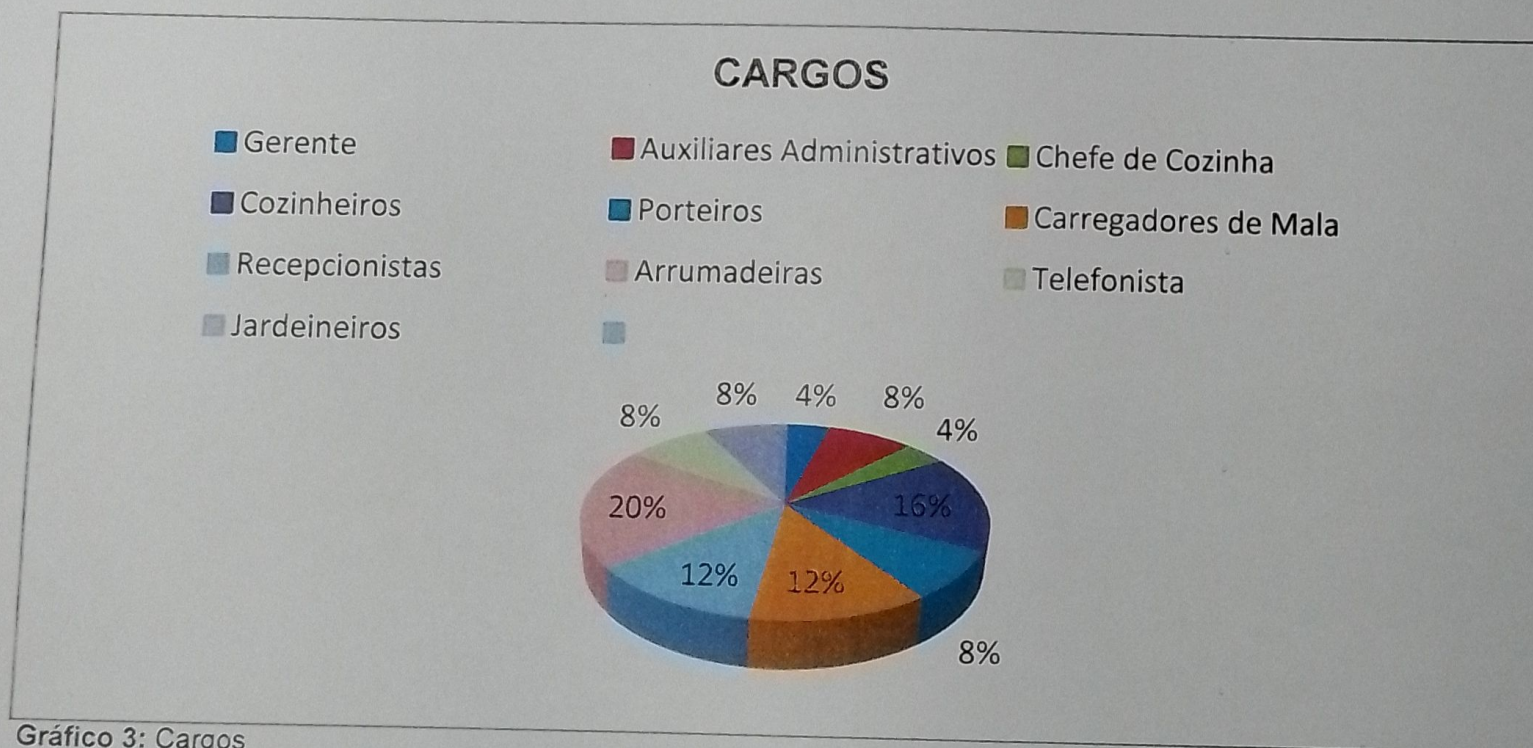


Gráfico 3: Cargos

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Pode-se verificar a distribuição do quadro de funcionários está bem ao alcance dos objetivos do hotel, que é de servir bem aos seus clientes, pois, pela jovialidade há uma disposição maior no desempenho de suas tarefas.

- Escolaridade

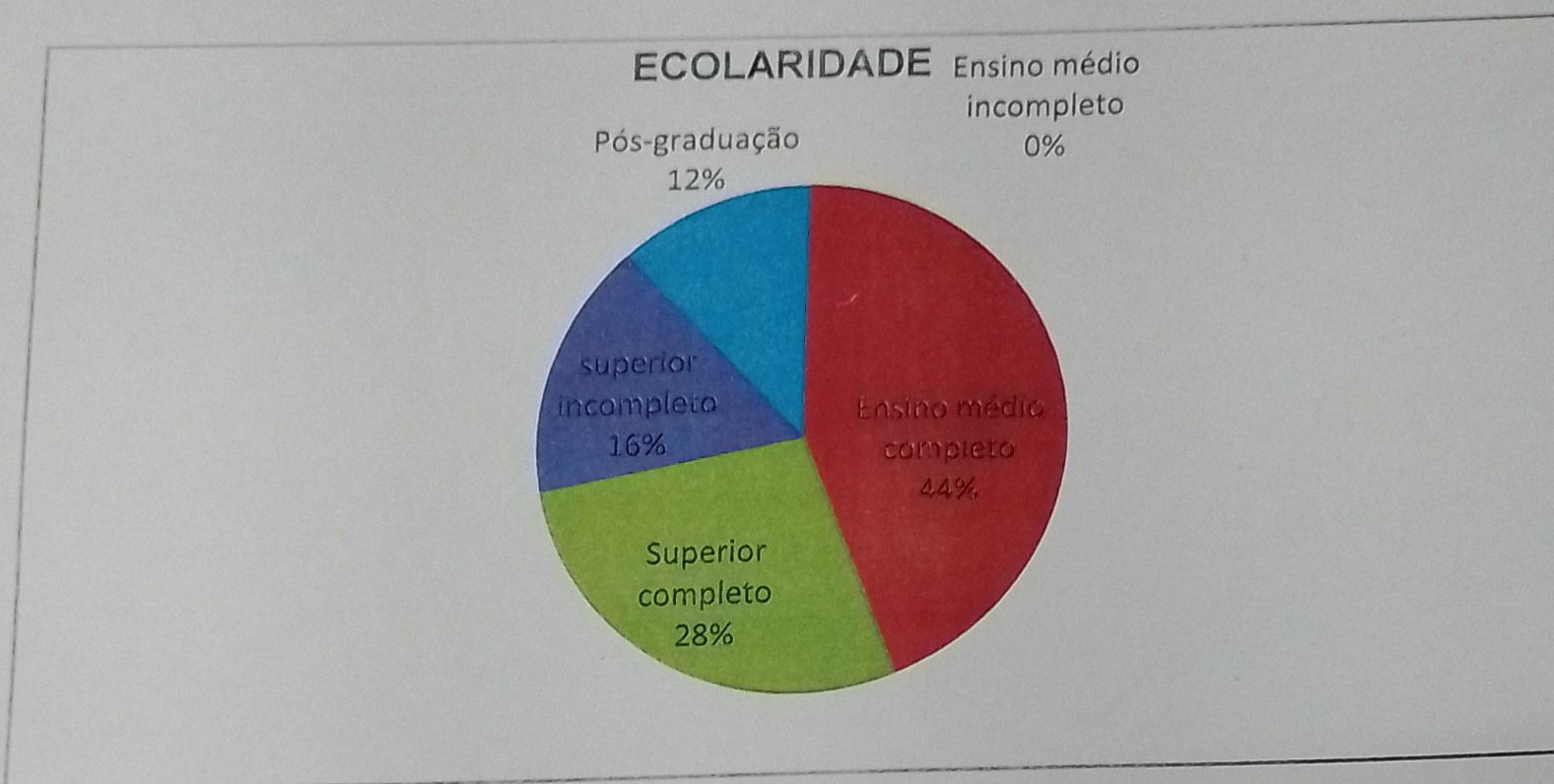


Gráfico 4: Escolaridade

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Quanto à escolaridade há um novo quadro nesta empresa, onde não há nenhum colaborador que tenha menos que o ensino médio completo e isto são muito, bom, pessoas graduadas ou com um pouco mais de estudo geralmente são pessoas mais capazes, raciocinam melhor e possuem uma postura mais crítica em relação às coisas boas ou não. Somando-se os graduados, quase graduados e os pós, tem um valor maior que os do número do ensino médio, outro detalhe importante que não está neste gráfico é que todos os graduados ou quase falam mais de dois idiomas, em sua maioria falam o português, inglês e espanhol.

- Renda

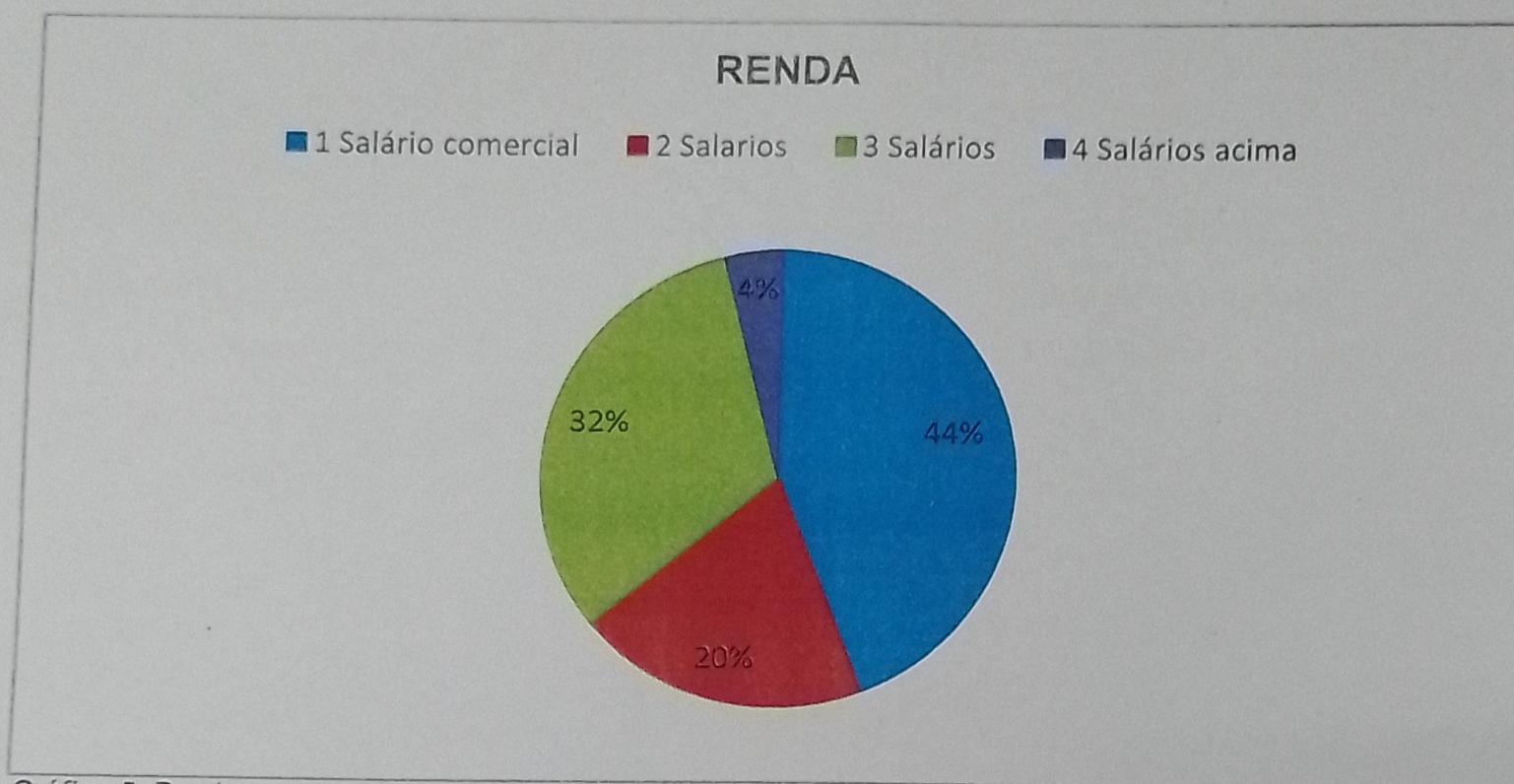


Gráfico 5: Renda

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

O Hotel Noiva do Sol, no que diz respeito aos salários de seus funcionários, pagam a partir de 1 salário comercial, porém, além disso, oferece um plano de saúde básico e vale transporte, de vez em quando, também oferece cestas básicas aos colaboradores que recebem menos que os outros, entende-se que os valores oferecidos não são os melhores no mercado, mas é o suficiente para que cada fim de mês cada um tenha o seu valor em conta, em tempos de crise, é melhor segurar o que tem e não arriscar salários que não possam ser pagos. Com toda essa ajuda de custo, o menor salário fica por volta de R\$ 650,00 e o maior em torno de R\$ 1.800,00.

- Estado Civil

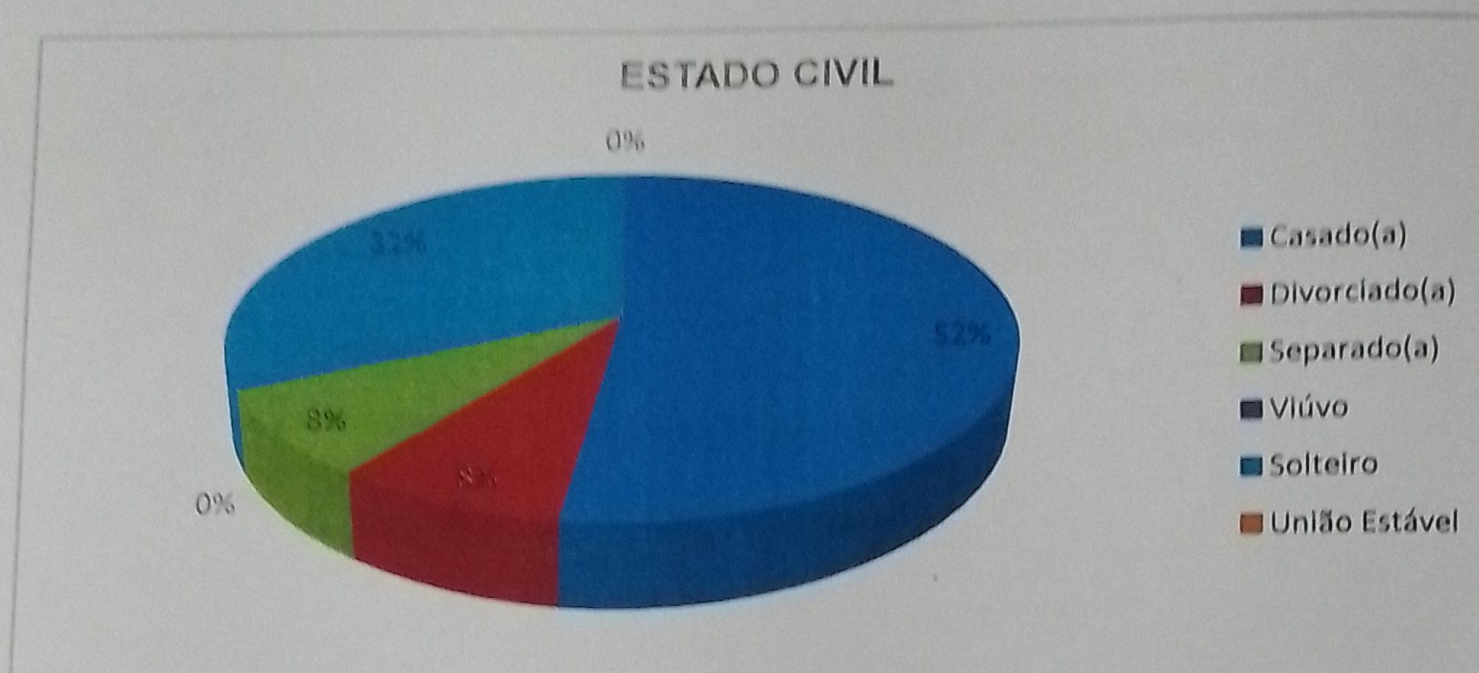


Gráfico 6: Estado Civil

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

O Hotel Noiva do Sol, quanto ao seu quadro de funcionários é praticamente formado por pessoas casadas ou que já foram casadas, desta forma acredita-se que o nível de responsabilidade de cada um em suas atividades profissionais é maior que se fosse uma empresa que seu quadro fosse basicamente formado por pessoas solteiras, pois, em tese, os casados ou mais comprometidos com a família tendem a zelar mais pelos seus empregos.

5 DIAGNÓSTICO

Com este trabalho de pesquisa um ponto importante pode ser observado, independente dos objetivos propostos, o que para se ter colaboradores motivados e atuantes nas empresas, o empresário precisa conhecer as pessoas com as quais trabalha. Pois, constatou-se perfeitamente que os indivíduos diferem entre si quanto às aspirações e objetivos pessoais, concorda-se também que quando há muitas pessoas em um só ambiente de trabalho, essas aspirações podem coincidir, Segundo a teoria de Maslow “à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento” (apud CHIAVENATO, 1999. p.91).

[...] as pessoas primeiro se ocupam das necessidades básicas de sobrevivência, como alimento e abrigo. Satisfeitas as necessidades físicas, lutam para satisfazer as de segurança e defesa: proteção contra danos. Depois de satisfeitas essas necessidades procuram a companhia dos outros para dar e receber apoio. (WEISS, 1991, p. 63)

A interação do homem com o seu ambiente de trabalho faz com que novos fatores motivacionais venham surgindo, cada objetivo ou meta atingidos, surge outras, isto porque há um estímulo externo. Outro fator natural é a mudança de planos durante o decorrer do dia-a-dia, pois, o homem está em constante mudança, o que hoje pode ser um fator motivacional muito forte, amanhã já pode ser outro. É aí que está o grande desafio de manter colaboradores motivados com seus objetivos na empresa e pessoais, os empresários devem estar “antenados” com seus profissionais.

A forma como liderar uma empresa deve ser bem estudada, porque os subordinados vão estar literalmente sob os olhos deste líder e este deverá ter uma posição democrática, sabe-se que na administração moderna a hierarquia é cada vez menor, desta forma há uma capacidade maior de decisões e de resoluções de problemas, os administradores e empresários modernos, acreditam em seus colaboradores como pessoas de capacidade para desempenhar bem suas funções, sem precisar haver ninguém perseguindo ou dando ordens a todo tempo. Segundo Weiss “[...] as pessoas querem satisfazer as necessidades de seu ego e de auto-

realização, tendo a autonomia de escolher se querem acompanhar ou não aos seus gerentes". (WEISS, 1991, p.82.)

Isto se trata de confiar nos colaboradores, principalmente, estimular seus colaboradores a terem compromisso e aliança com a empresa, sua missão, seus objetivos, princípios, enfim, tudo que faz parte desta empresa.

5.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa aconteceu da seguinte forma: por se ter um quadro de colaboradores relativamente pequeno, a pesquisa de campo pôde ter sido realizada desta maneira, com três questionários com perguntas que podiam ser respondidas por alternativas e outras de forma livre, questionou-se sobre os dados pessoais, motivação e sobre o relacionamento do colaborador com a empresa.

Após a realização da coleta da pesquisa de dados foi feito um levantamento dos objetivos propostos pela monografia, onde foram detectados pontos mais fortes ligados a motivação e os mais fracos, desta forma os líderes poderão analisar onde podem melhorar.

Esta análise da pesquisa realizada objetiva demonstrar de forma sistematizada a opinião dos colaboradores do hotel Noiva do Sol" e a relação dos mesmos com a empresa, dessa forma contribuir para a melhoria ou continuação do trabalho desempenhado pela empresa.

A pesquisa foi realizada entre os dias 25 de Janeiro a 15 de Fevereiro de 2009. Os questionários encontram-se no anexo deste trabalho.

5.2 RESULTADOS DAS PESQUISAS

A primeira parte desta pesquisa procurou saber se os colaboradores tinham algum conhecimento prévio sobre o que é motivação e fatores motivacionais.

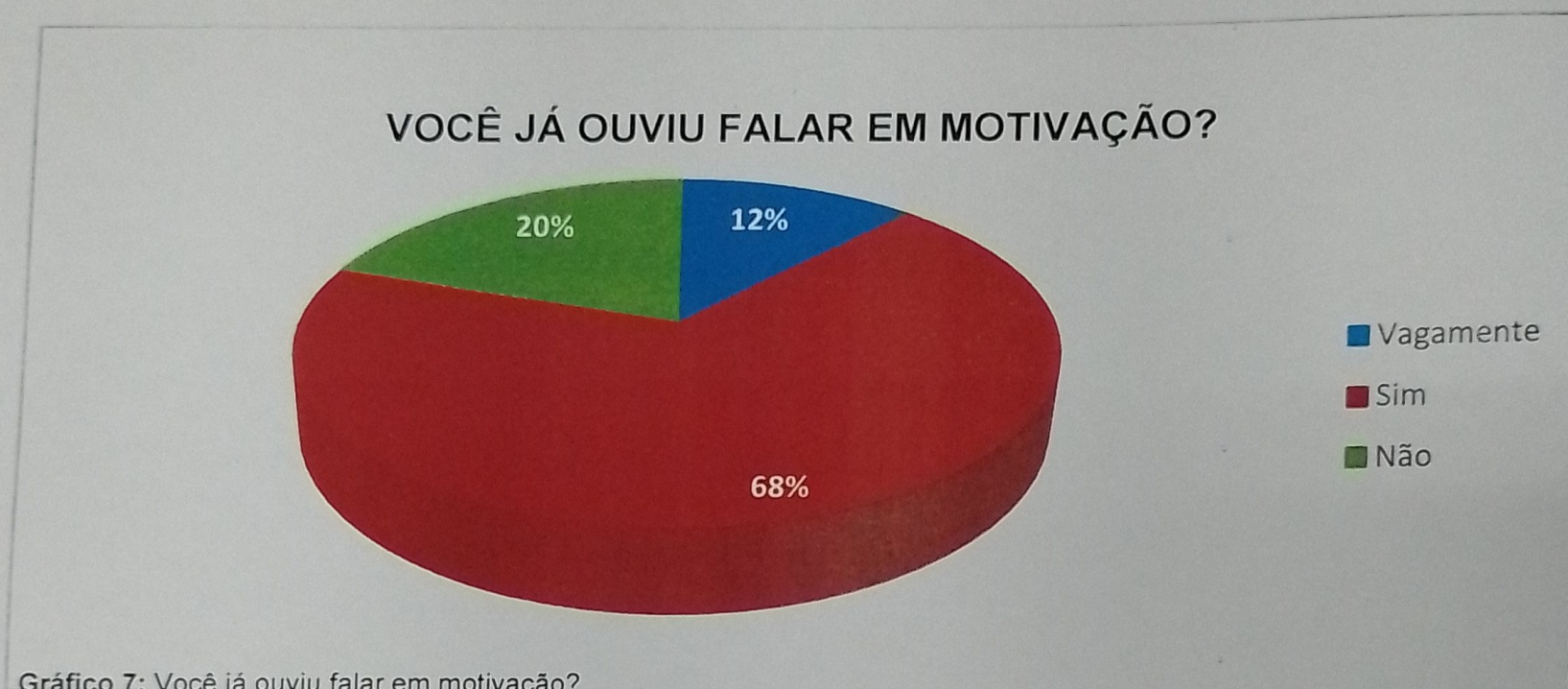


Gráfico 7: Você já ouviu falar em motivação?

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Vagamente	3	12%
Sim	17	68%
Não	5	20%

Quadro 2: Você já ouviu falar em motivação?

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009.

Ao questionar sobre o conhecimento sobre o tema motivação, o intuito era saber se os colaboradores tinham algum conhecimento prévio sobre este tema, constatou-se que em sua grande maioria há o conhecimento deste tema, 68% dos colaboradores já ouviram falar, com uma diferença muito larga entre os que não conhecem e os que conhecem vagamente. Isto quer dizer que a motivação é um assunto que mesmo difícil de definir as empresas estão mais abertas para o tema.

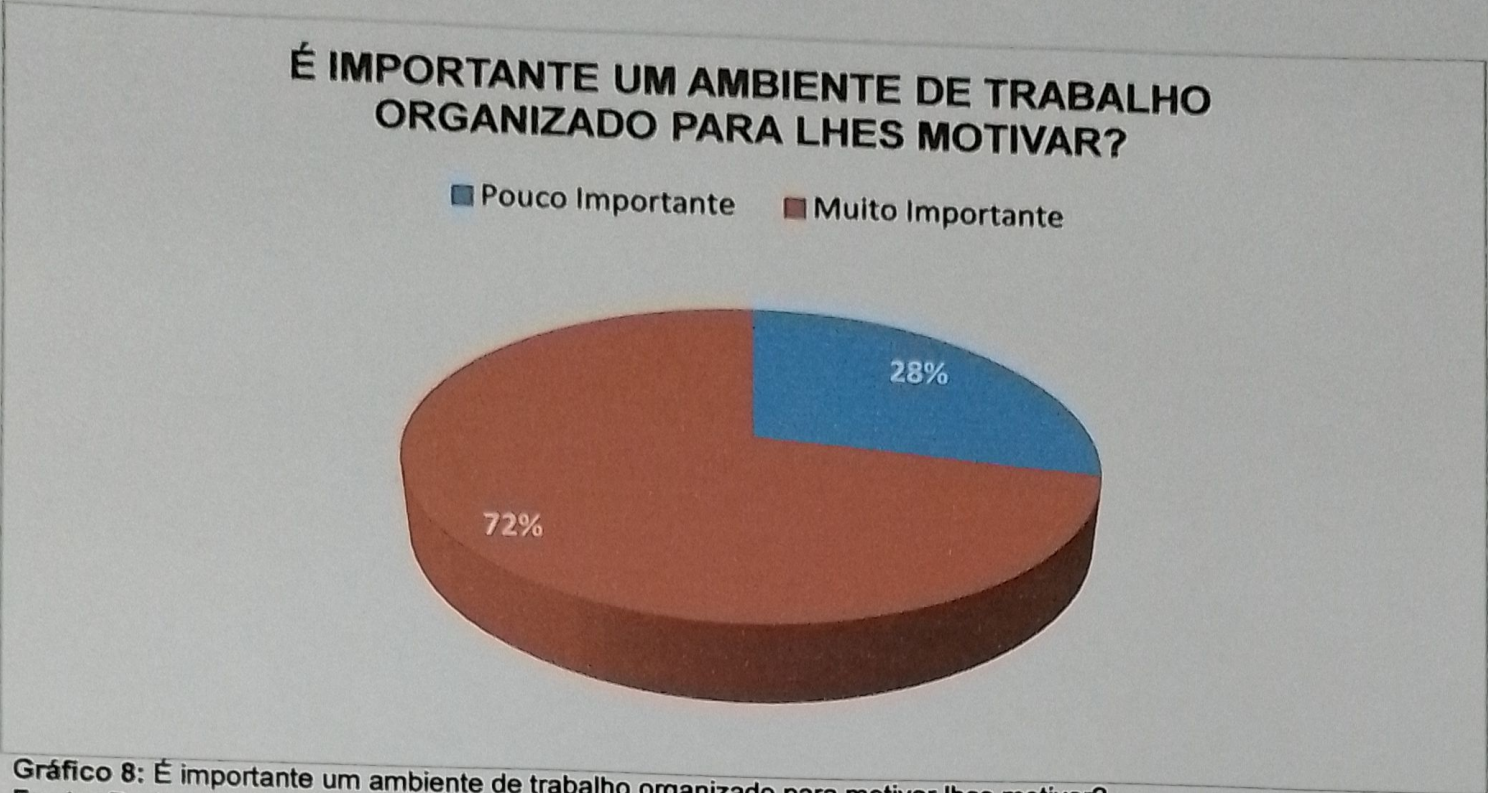


Gráfico 8: É importante um ambiente de trabalho organizado para motivar lhes motivar?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	18	72%
Não	7	28%

Quadro 3: Qual a importância de um ambiente de trabalho organizado para motivar lhes motivar?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

De acordo com Segundo Sacoor (2007), Tornar-se num local agradável para se trabalhar constitui certamente uma componente principal numa estratégia de recrutamento bem sucedida. Porém, ser conhecido como um excelente lugar para se trabalhar é imprescindível para se aceder a um universo alargado de talentos. Por isto, Verificou-se a importância de se ter um ambiente de trabalho organizado e motivado, não houve surpresa, apenas constatou que todos esperamos ter um lugar onde se possa trabalhar com tranquilidade. Por acreditar que um ambiente bem organizado, proporciona aos colaboradores a condição de desempenhar bem suas funções e de satisfazer as necessidades de cada na realização de suas tarefas.

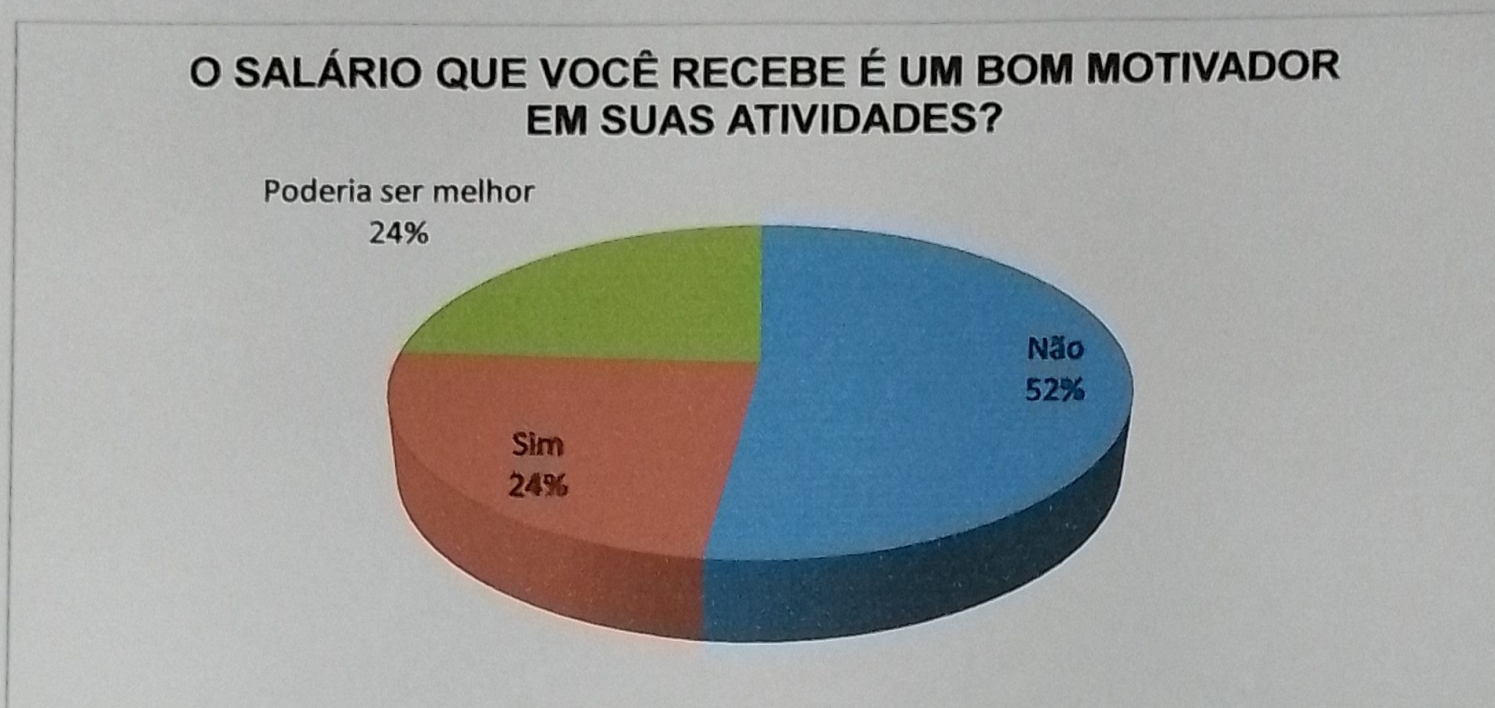


Gráfico 9: O salário que você recebe é um bom motivador em suas atividades?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	7	25%
Não	12	52%
Poderia ser melhor	6	23%

Quadro 4: O salário que você recebe é um bom motivador em suas atividades?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Como um importante fator motivacional que é o salário, houve a necessidade de saber o quão é importante o salário de cada colaborador, para cumprimento de suas necessidades e desejos. Diante de uma crise financeira mundial que a anos vem comprometendo a economia, principalmente daqueles que recebem menos, diminuindo cada vez mais o poder de compras destas pessoas e gradativamente dos que ganhavam melhor um pouco.

Para 52% dos colaboradores o salário que recebem não é um bom fator motivacional, para outros 23% poderia ser melhor, mas não consideram de todo e 25% estão satisfeitos com os valores recebidos. Seria bastante importante que as empresas se tornassem conscientes quanto aos salários oferecidos aos seus colaboradores, no que diz respeito a disparidades de salários, ou seja, um ganhar tão pouco e outro bem mais, como nesta empresa há um nível de escolaridade praticamente igual ou muito próximo, não há semi-analfabetos ou pessoas com o ensino fundamental apenas, poderia ter um plano de salários mais compatível. Para

Minucucci, este tipo de desigualdade salarial pode gerar desconforto entre os colaboradores.

O problema paralelo do salário é de importância vital no estabelecimento de relações humanas no trabalho. Segundo uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, não há nenhum fator isolado em todo o campo das trabalhistas que cause mais baixa moral, que crie insatisfações individuais, que encoraje a falta ao trabalho, que aumente a mobilidade no trabalho, que quebre a produção, do que as diferenças claramente injustas na tabela de salários pagos aos diferentes indivíduos no mesmo grupo de trabalho e na mesma empresa. (MINUCUCCI, 2001, p. 215)

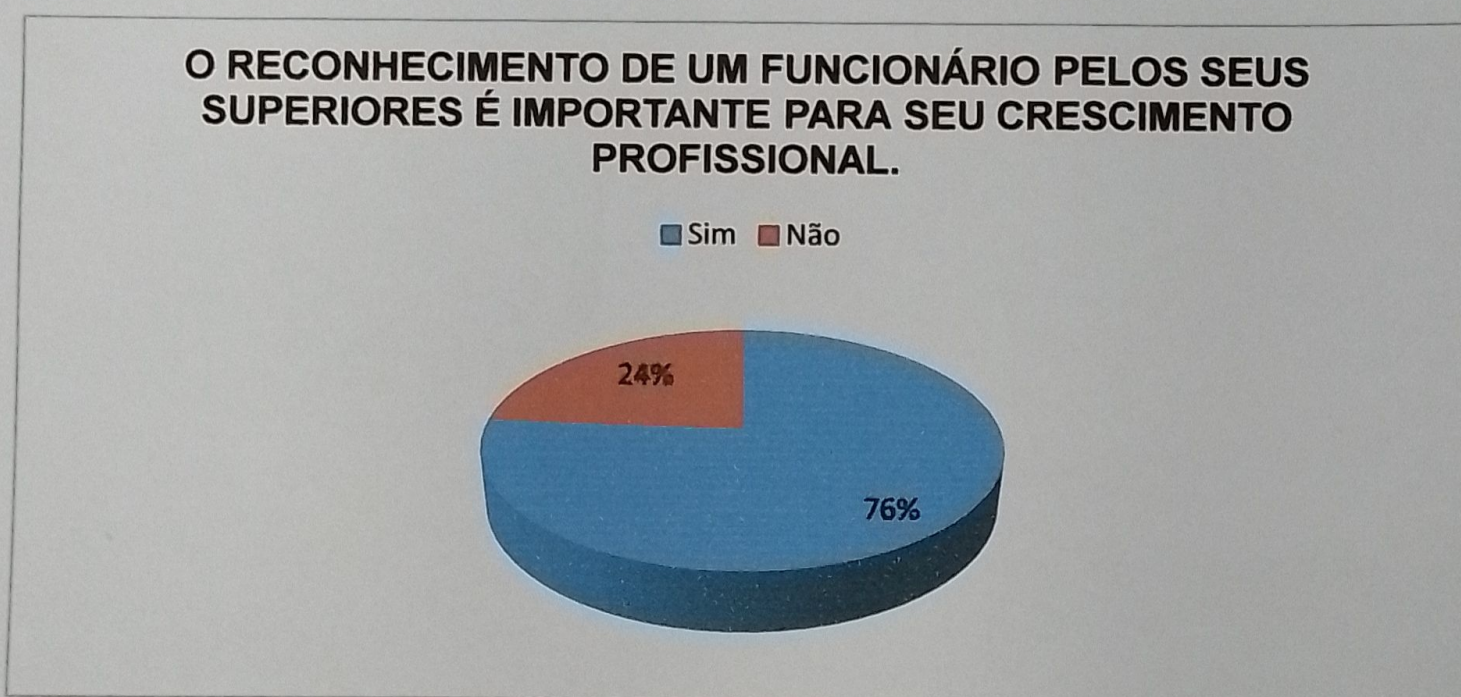


Gráfico 10: O reconheç. de um func. p/ seus superiores é importante p/ seu crescimento profissional.
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	19	76%
Não	6	24%

Quadro 10: O reconheç. de um func. p/ seus superiores é importante p/ seu crescimento profissional.
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

A grande parte dos colaboradores espera ser reconhecidos pelos seus superiores como forma de motivação. O reconhecimento por parte dos líderes pode vir através de elogios ou de incentivos extras, como gratificação e/ou brindes. Já para Chiavenato (2003) motivar é incentivar alguém. A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. Motivando seja lá como for, certamente os

líderes terão em seu quadro de funcionários não somente colaboradores, mas, também pessoas que vestem a camisa da empresa.

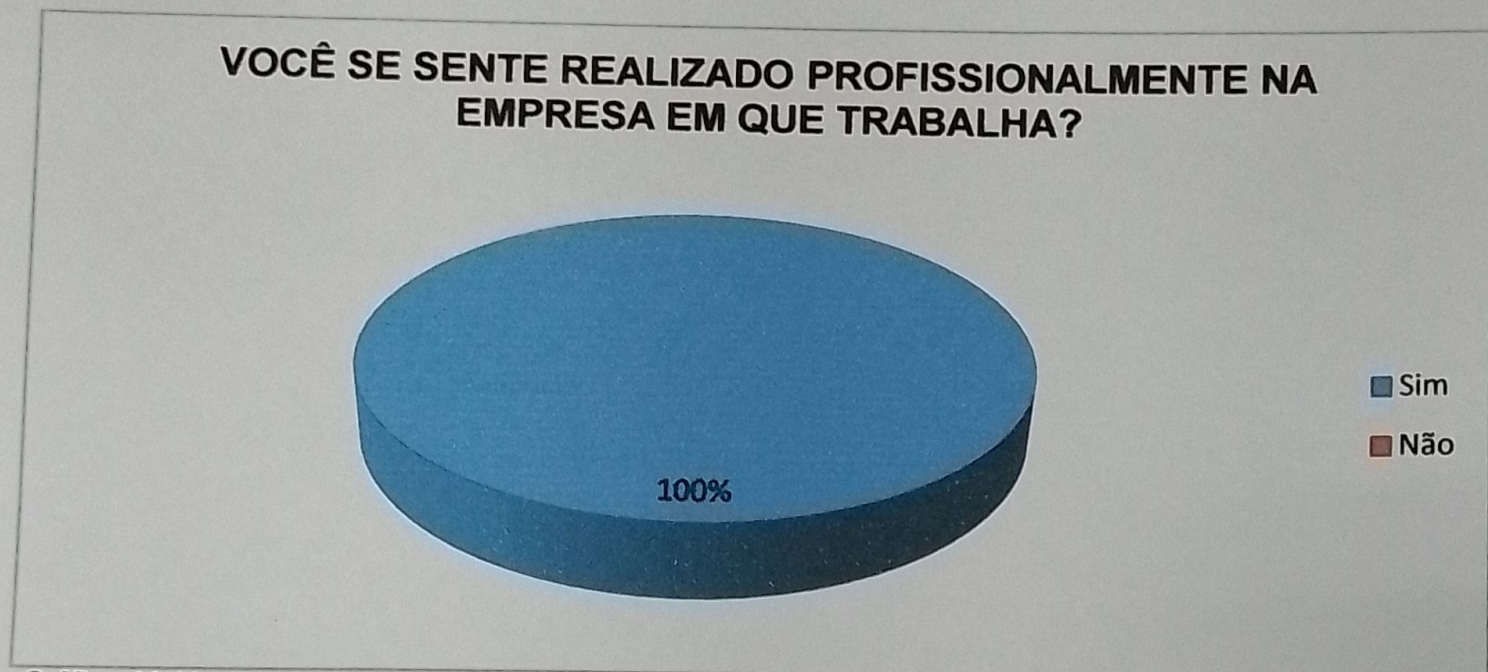


Gráfico 11: Você se sente realizado profissionalmente na empresa em que trabalha?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	25	100%
Não	0	0

Quadro 6: Você se sente realizado profissionalmente na empresa em que trabalha?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Para Heckhausen, (apud Lopes, 1980, p.7), como “[...] o empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence”. Este resultado no gráfico comprova que esta afirmação é resultante de boa administração dos líderes da empresa junto aos seus subordinados, que almeja claramente a realização dos anseios profissionais de cada um.

UMA EMPRESA QUE POSSUI METAS E OBJETIVOS CLAROS, TEM COM MAIS FACILIDADE COLABORADORES MAIS MOTIVADOS E FELIZES?

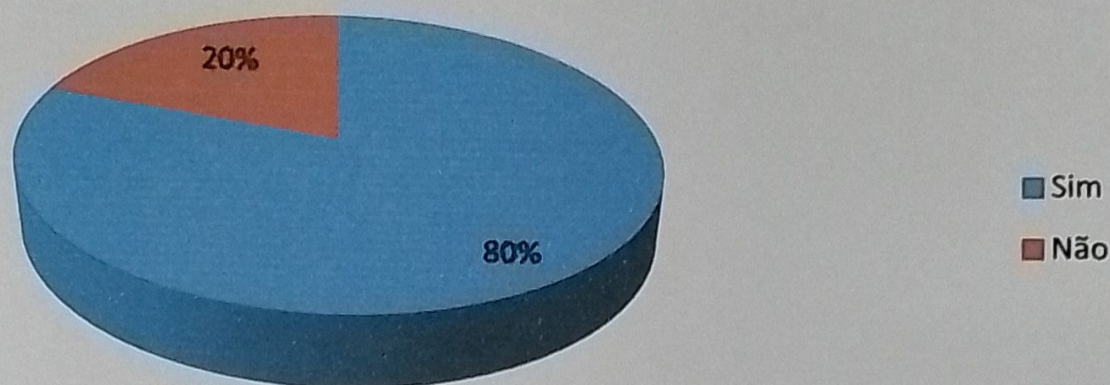


Gráfico 12: Uma empresa que possui metas e objetivos claros, tem com mais facilidade colaboradores mais motivados e felizes?

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	20	80%
Não	5	20%

Quadro 7: Uma empresa que possui metas e objetivos claros, tem com mais facilidade colaboradores mais motivados e felizes?

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Segundo Minicucci (1995, p.215) “[...] a motivação pode levar você a uma direção, de tal forma que você esteja interessado em atingir seus objetivos. Suas bases são direção e persistência, sendo que a direção inicia um comportamento e a persistência mantém esse comportamento”. Este pensamento de Minicucci vai de encontro ao resultado obtido nesta pesquisa, pois, os objetivos da empresa juntamente com os dos colaboradores, com suas metas claras formam um quadro mais focado na realização das suas funções e conseqüentemente no sucesso de cada um.

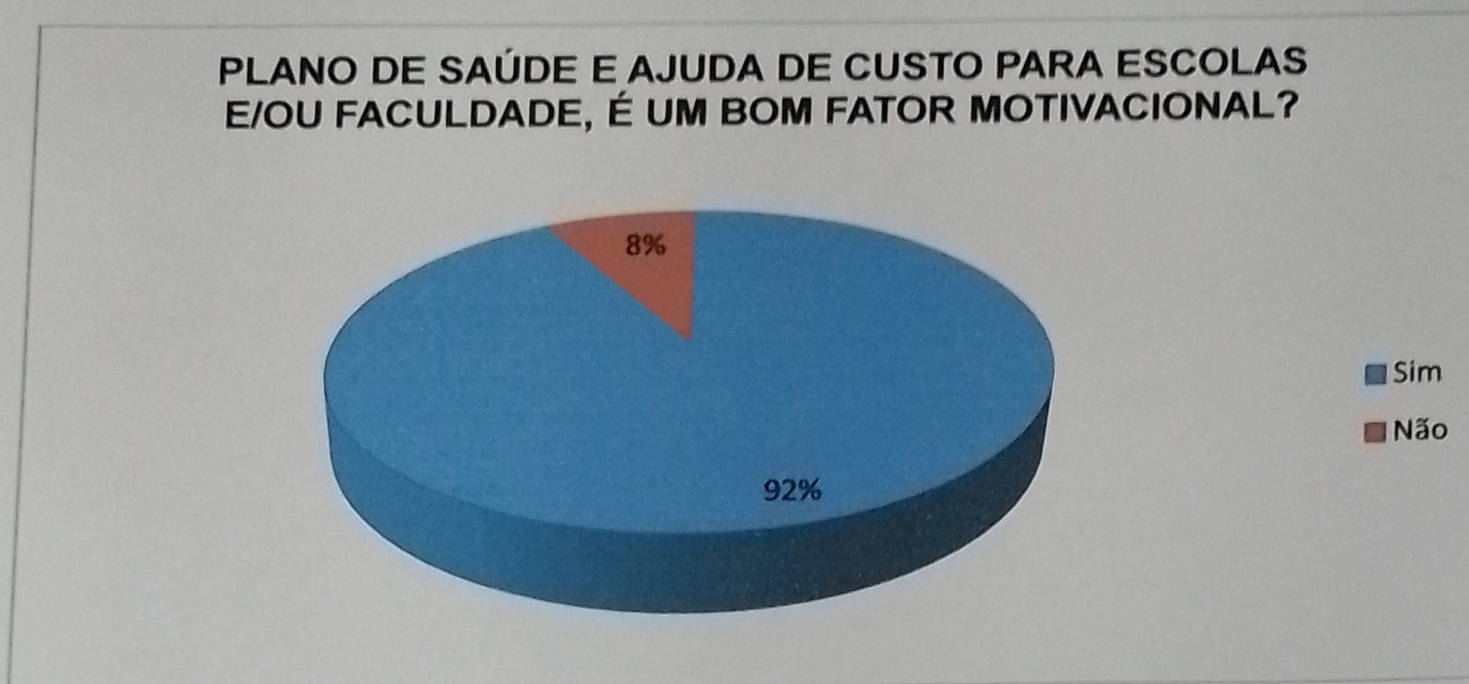


Gráfico 13: Plano de saúde e ajuda de custo para escolas e/ou faculdade, é um bom fator motivacional?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	23	92%
Não	2	8%

Quadro 8: Plano de saúde e ajuda de custo para escolas e/ou faculdade, é um bom fator motivacional?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Com resultado de glória todos os colaboradores estão satisfeitos com suas funções desempenhadas na empresa, mesmo tendo uma insatisfação da parte de alguns em relação aos salários, mas, o desempenho de suas funções é mais importante que os valores recebidos.

QUANTO A SEGURANÇA DOS COLABORADORES DENTRO DO ESPAÇO FÍSICO, PODE SER CONSIDERADO UM BOM FATOR MOTIVACIONAL?

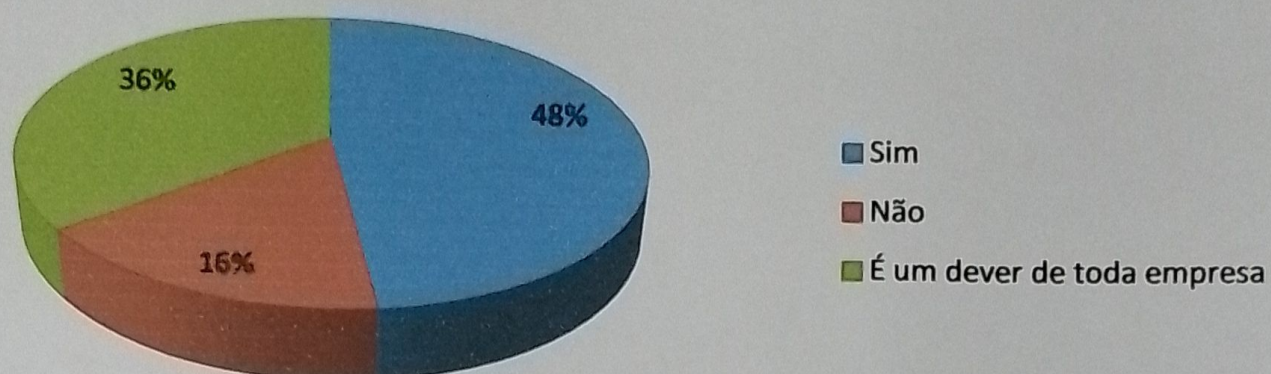


Gráfico 14: Quanto a segurança dos colaboradores dentro do espaço físico, pode ser considerado um bom fator motivacional?

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	12	48%
Não	4	36%
É um dever da empresa	9	16%

Quadro 9: quanto a segurança dos colaboradores dentro do espaço físico, pode ser considerado um bom fator motivacional?

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

A questão da segurança pública é algo que preocupa a sociedade contemporânea, a insegurança gera pessoas temerosas e amedrontadas ao sair para suas atividades cotidianas, no Hotel Noiva do Sol, a segurança torna-se uma questão de motivação aos seus colaboradores, 48% destes, consideram que a política de segurança dentro da empresa é um bom fator motivacional.

O HOTEL NOIVA DO SOL ATENDE SUAS EXPECTATIVAS PESSOAIS?

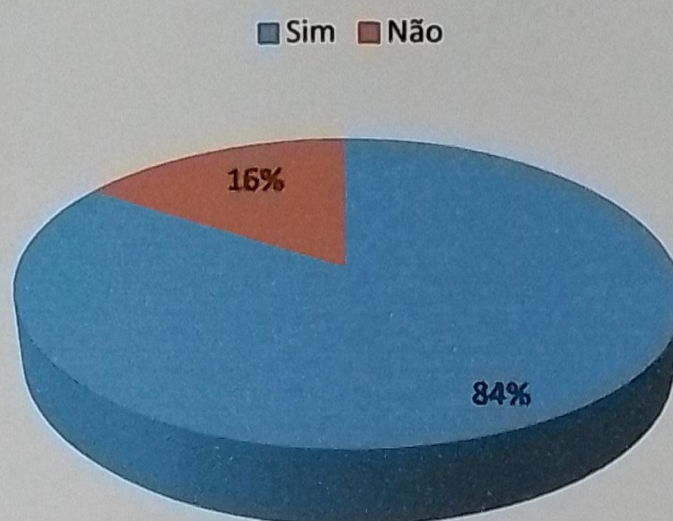


Gráfico15: O hotel noiva do sol atende suas expectativas pessoais?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	21	84%
Não	4	16%

Quadro 10: O hotel noiva do sol atende suas expectativas pessoais?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Atender as expectativas nunca é fácil, sejam elas pessoais ou profissionais, os desafios que surgem são montanhas a serem ultrapassadas, saber lidar com sucesso e fracasso é uma arte que certamente precisa muita paciência e observação, quando se trata então de conseguir conciliar expectativa de empresa e de colaboradores fica então mais desafiador, mas, este desafio está sendo superado pela liderança do hotel Noiva do Sol está atendendo as expectativas de seus colaboradores, nota-se claramente que há uma preocupação com o seu público interno, certamente os pontos mais importantes para cada um é valorizado nesta empresa.

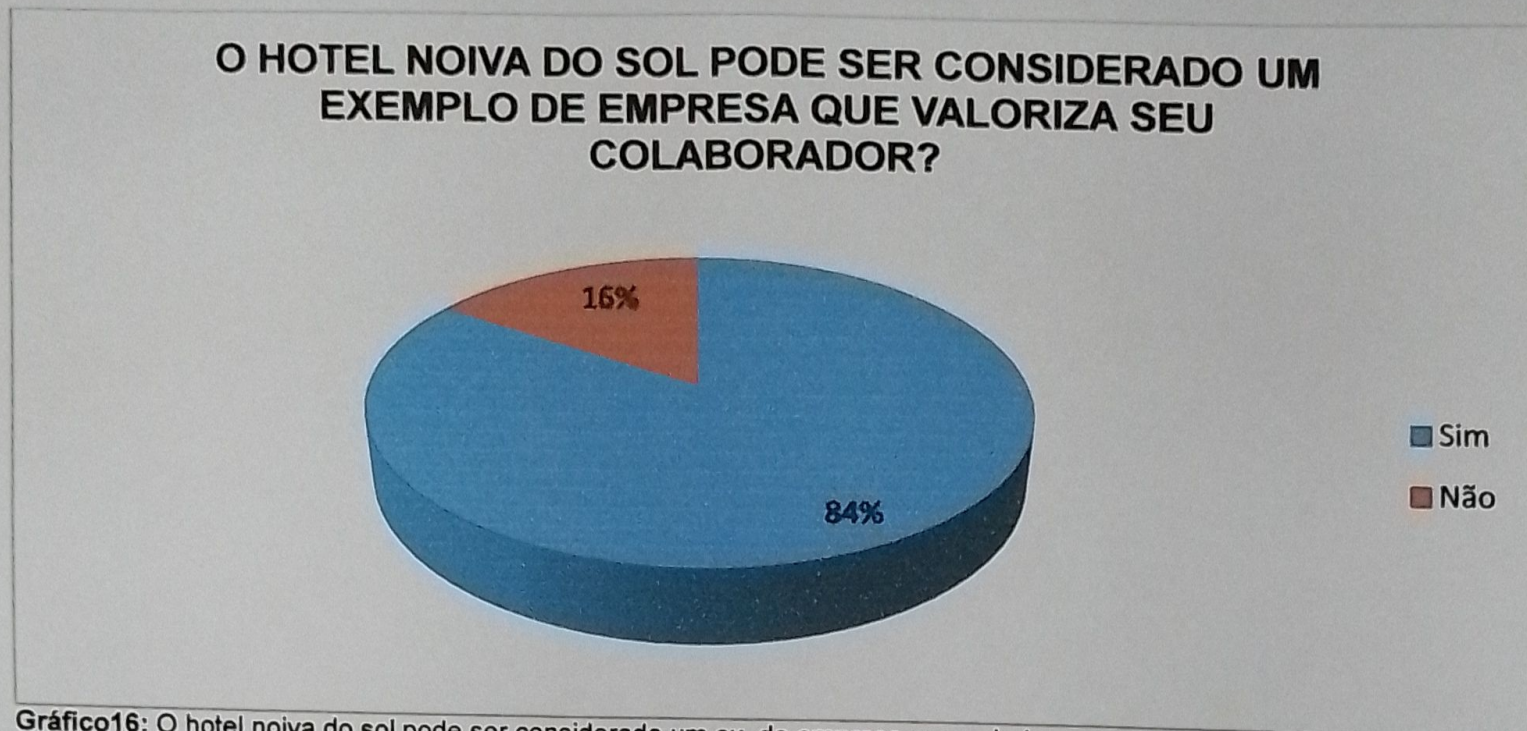


Gráfico 16: O hotel noiva do sol pode ser considerado um ex. de empresa que valoriza seu colaborador?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	21	84%
Não	4	16%

Quadro 11: O hotel noiva do sol pode ser considerado um ex. de empresa que valoriza seu colaborador?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Como toda empresa, a Noiva do Sol também possui suas dificuldades, em relação às pessoas que trabalham nela, pois em todos os lugares existem pessoas mais fáceis ou difíceis de se lidar, no entanto, é considerada por 84% de seus colaboradores como uma empresa que valoriza seus colaboradores, certamente deve-se a uma boa política de administração utilizada pelos líderes ou pelo menos pela tentativa de contribuir também com aqueles que contribuem para o andamento da empresa.

A segunda parte do questionário tratava-se de saber sobre expectativas dos colaboradores em relação à empresa.

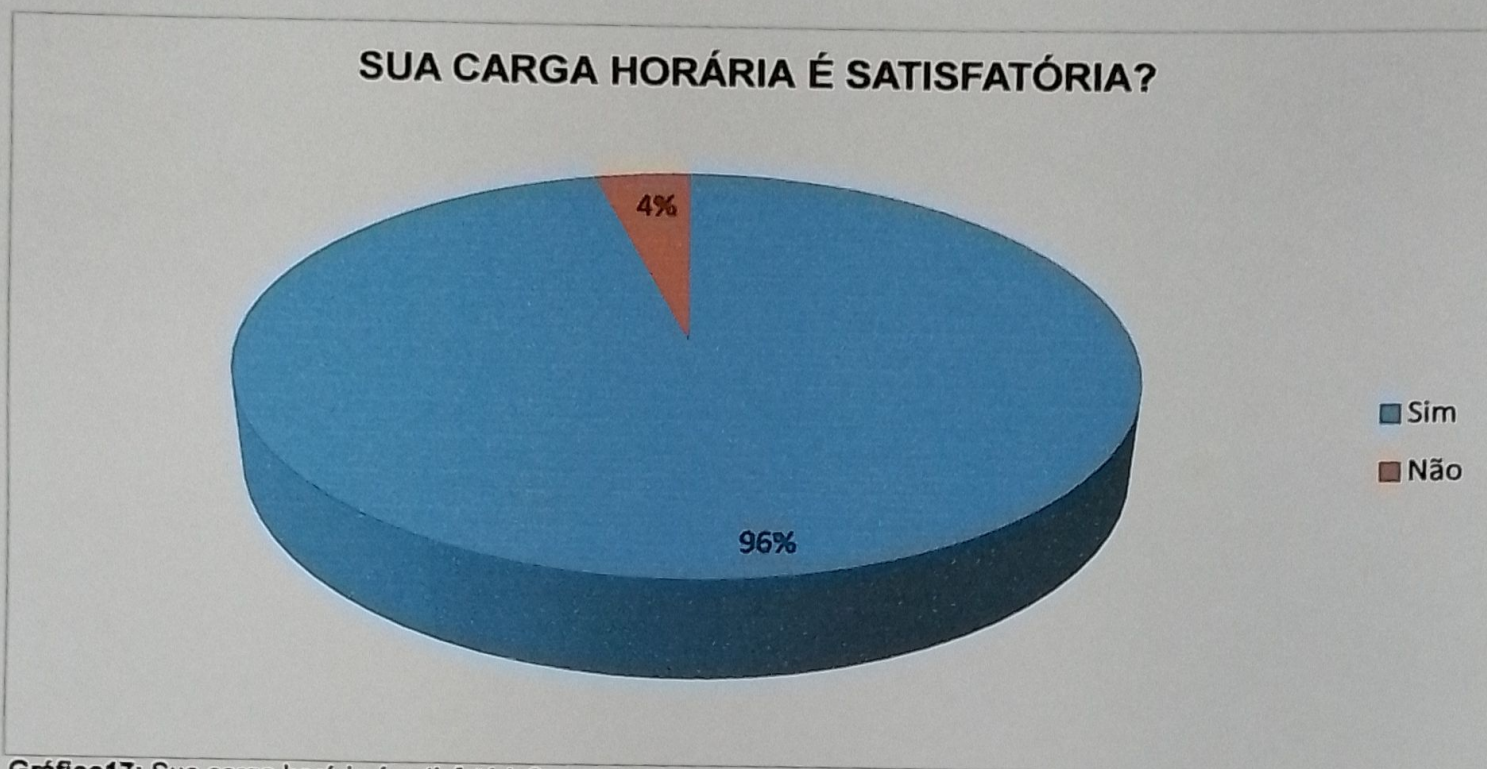


Gráfico 17: Sua carga horária é satisfatória?

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	24	96%
Não	1	4%

Quadro 12: Sua carga horária é satisfatória?

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Percebe-se claramente que os turnos e cargas horárias estão satisfazendo as necessidades dos seus colaboradores e certamente aos líderes do hotel. Na recepção, por exemplo, existem três recepcionistas e trabalham dois em dois, a cada dia um tem o tempo maior que os outros dois, a gerência, possui seus auxiliares que permite que o gerente tenha uma mobilidade maior em seus horários.

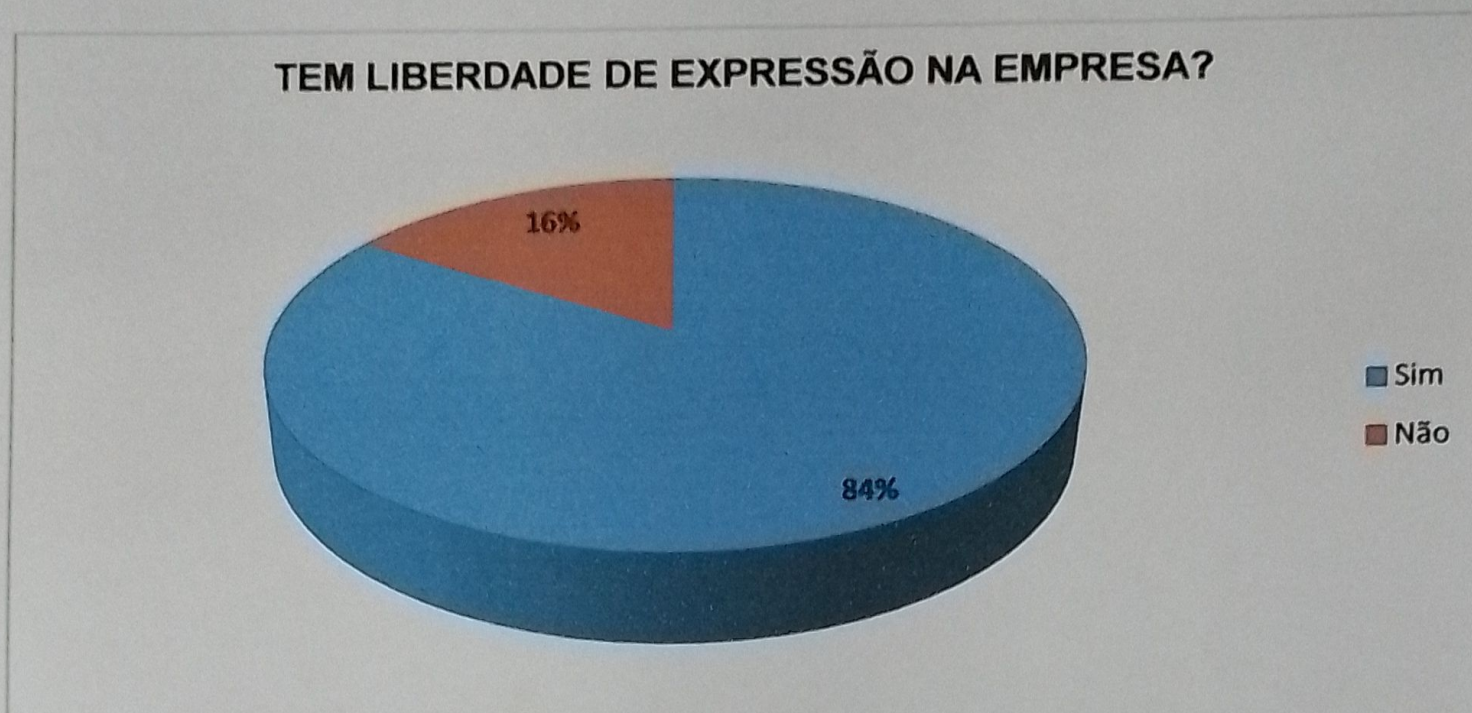


Gráfico18: Tem liberdade de expressão na empresa?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	21	84%
Não	4	16%

Quadro 13: Tem liberdade de expressão na empresa?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Para se ter colaborador motivado realmente é importante fazer deles pessoas essenciais dentro da organização, pessoas que não tenham medo de expor seus descontentamentos, suas dúvidas, receios, pessoas que possam chegar aos seus líderes e falar abertamente. Pelo que mostra a pesquisa o Hotel Noiva do Sol, desempenha bem essa função.

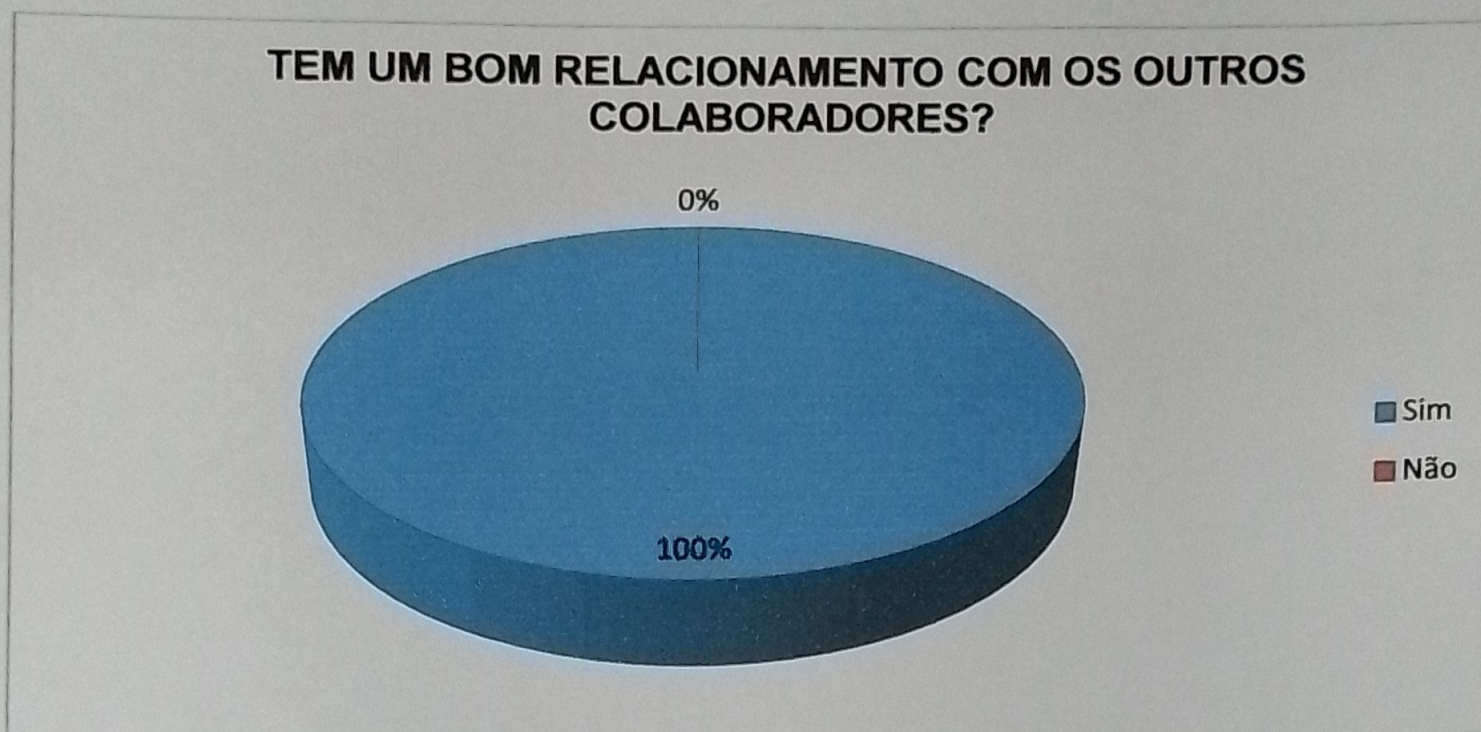


Gráfico19: Tem um bom relacionamento com os outros colaboradores?

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	25	100%
Não	0	0

Quadro 14: Tem um bom relacionamento com os outros colaboradores?

Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Outro fator fundamental a uma empresa com bom desempenho é proporcionar aos colaboradores momentos de integração social com a finalidade de fazê-los construir relacionamentos saudáveis e no mínimo bons colegas.

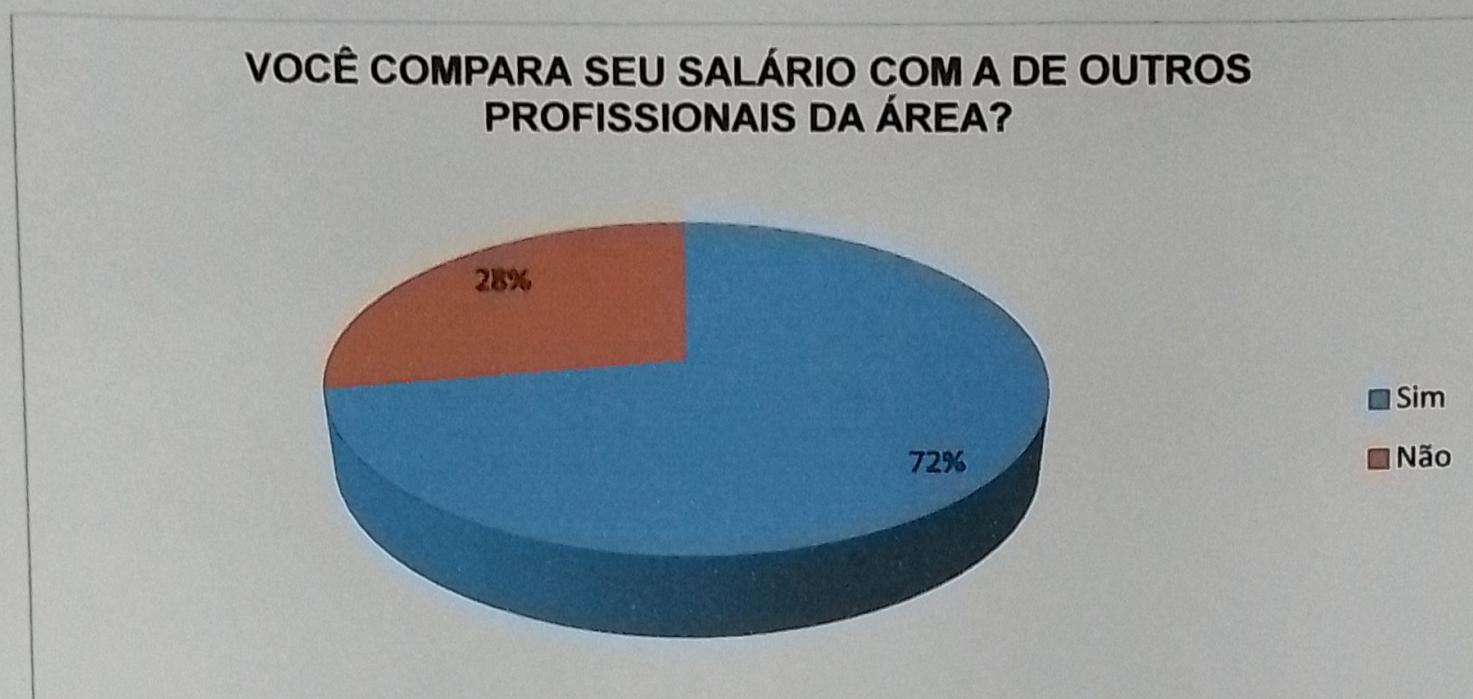


Gráfico 20: Você compara seu salário com a de outros profissionais da área?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Sim	18	72%
Não	7	28%

Quadro 15: Você compara seu salário com a de outros profissionais da área?
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

28% dos colaboradores comparam seus salários com os de outros do mesmo ramo de atividade, isso não se comprova que há uma insatisfação salarial, no mínimo há uma curiosidade em saber se há compatibilidade salarial entre os mesmos.

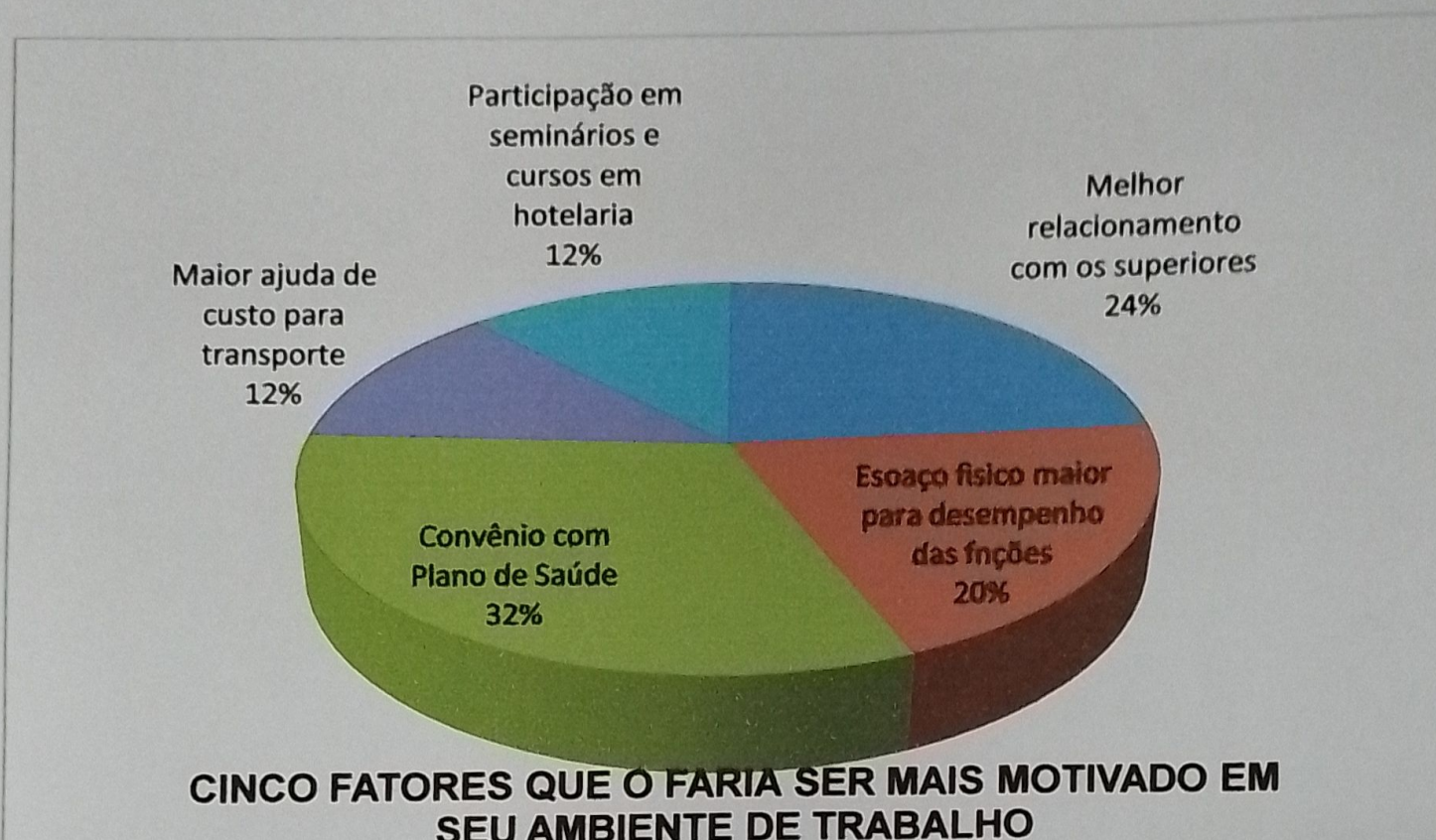


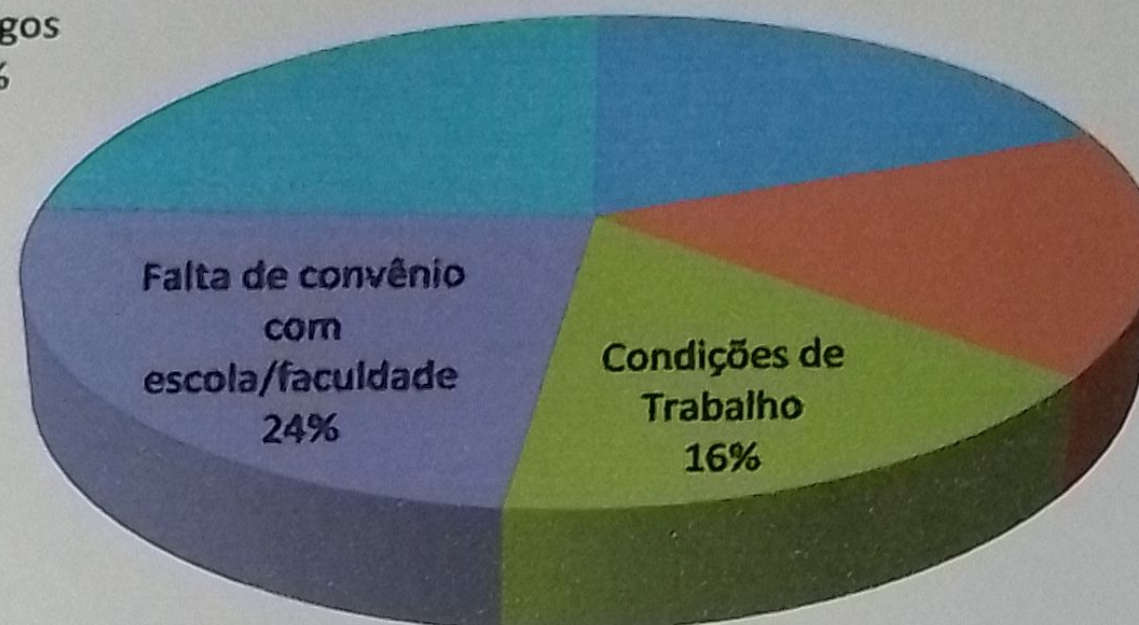
Gráfico 21: Cinco fatores que o faria ser mais motivado em seu ambiente de trabalho
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Melhor relacionamento com os superiores	6	24%
Espaço físico maior para desempenho das funções	5	20%
Maior ajuda de custo para transporte	3	12%
Convênio com Plano de Saúde	8	32%
Participação em seminários e cursos em hotelaria	3	12%

Quadro 16: Cinco fatores que o faria ser mais motivado em seu ambiente de trabalho
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

CINCO FATORES QUE O FARIA SER MAIS MOTIVADO EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO

Não há promoção
de cargos
24%



Falta de
oportunidade
dentro da empresa
20%

Não
aproveitamento
das aptidões dos
colaboradores
16%

Condições de
Trabalho
16%

Falta de convênio
com
escola/faculdade
24%

Gráfico 22: Cinco fatores que o faria ser mais motivado em seu ambiente de trabalho
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Falta de oportunidade dentro da empresa	5	20%
Não aproveitamento das aptidões dos colaboradores	4	16%
Condições de Trabalho	4	16%
Falta de convênio com escola/faculdade	6	24%
Não há promoção de cargos	6	24%

Quadro 17: Cinco fatores que o faria ser mais motivado em seu ambiente de trabalho
Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009.

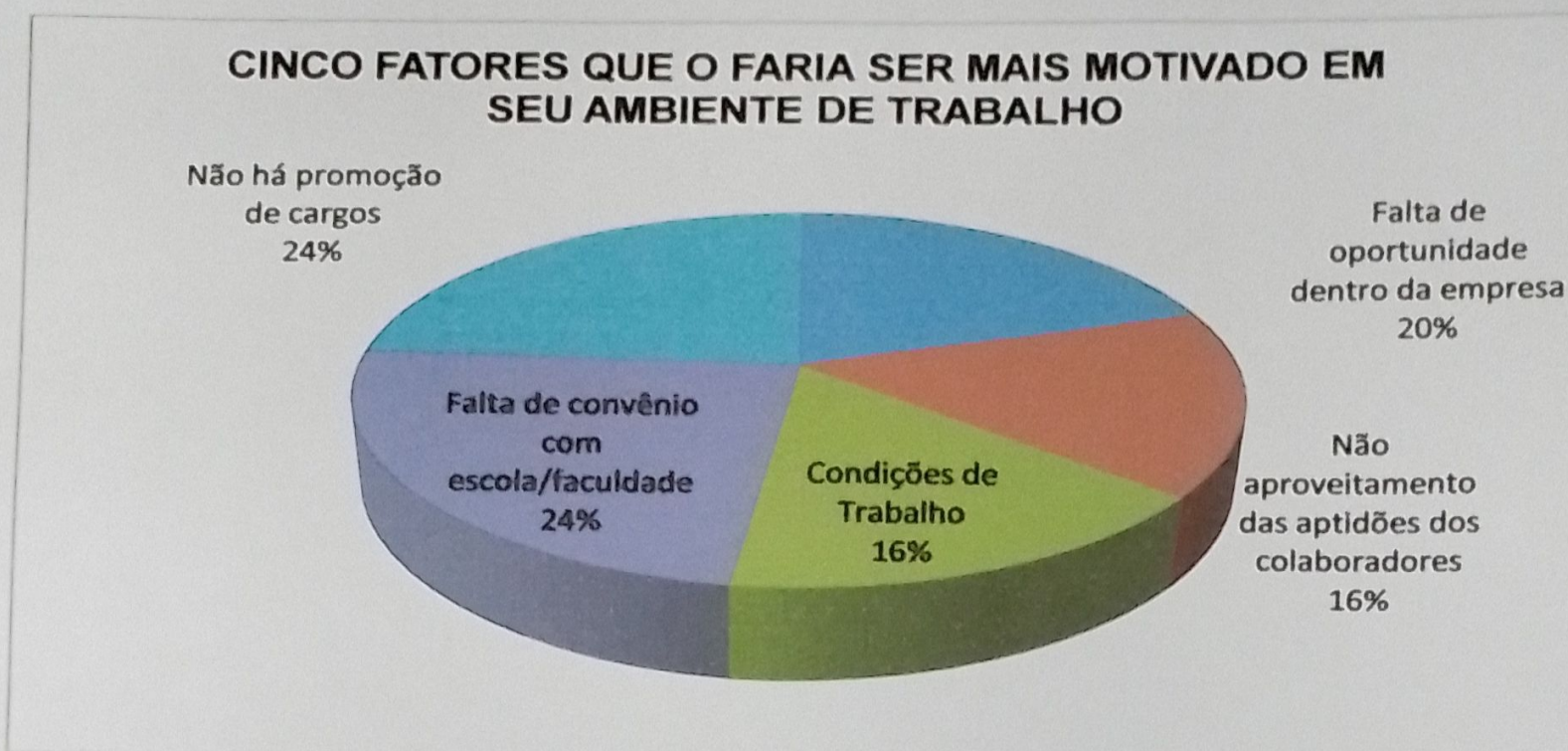


Gráfico 22: Cinco fatores que o faria ser mais motivado em seu ambiente de trabalho
 Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009

Parâmetro	Frequência	Porcentagem
Falta de oportunidade dentro da empresa	5	20%
Não aproveitamento das aptidões dos colaboradores	4	16%
Condições de Trabalho	4	16%
Falta de convênio com escola/faculdade	6	24%
Não há promoção de cargos	6	24%

Quadro 17: Cinco fatores que o faria ser mais motivado em seu ambiente de trabalho
 Fonte: Dados autora pesquisados em janeiro de 2009.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A definição do problema de pesquisa foi sobre a importância do nível motivacional dos colaboradores do hotel Noiva do Sol, com o objetivo de entregar cópia dos dados colhidos aos líderes da organização, para que se forme cada vez mais uma empresa mais sólida, competitiva e lucrativa. De acordo com pesquisas realizadas muitos conceitos motivacionais foram revelados, e a necessidade se ter uma empresa comprometida com seu quadro de colaboradores se faz cada vez mais necessário e a importância de se desenvolver o conceito de motivação para o trabalho e que seus funcionários estão dispostos a colaborar para que isso se torne uma realidade.

Através da pesquisa, constatou-se o hotel analisado está bem próximo de atingir um nível maior de motivação em seus colaboradores, 68% dos seus entrevistados conhece sobre o assunto, desta forma, acredita-se que este fato ajuda aos líderes a tomarem alguns cuidados e medidas junto aos seus liderados. É um hotel onde o colaborador é respeitado e tem liberdade de expressão, fatores motivacionais como segurança no trabalho e uma carga horária satisfatória fazem parte da política de trabalho desta empresa, porém, de acordo com a pesquisa existem pontos a serem melhorados dentro da organização, 8% dos entrevistados acreditam que é preciso ter um relacionamento melhor com seus líderes, vê-se também a necessidade de uma ajuda maior de custo para vale-transporte e um detalhe mais importante que ainda não havia sido mencionado na pesquisa é que para 12% dos colaboradores a participação em seminários o faria trabalhar com mais motivação, embora a empresa apresente um quadro muito favorável a ela no que diz respeito ao compromisso com os colaboradores, os mesmos, sentem estas necessidades como fatores motivacionais que faltam complementar a empresa.

Na pesquisa também, descobrimos os fatores que mais desestimulam aos colaboradores e entre outros destaca-se a falta de promoção de cargos e a de convênio com escola/faculdade, 24% dos colaboradores para cada item, contudo, pode-se dizer que diferente do que possa pensar, o dinheiro não é o fator motivacional mais importante, é mais um, diante de tantos, comprovando estudos de Herzberg (1968) quando ele afirmava que o dinheiro apenas não traz satisfação, seu

poder é de curta duração e que passado determinado tempo às pessoas tendem a ver recompensas em dinheiro como sendo direitos pessoais.

Por isto, que os empresários, administradores e líderes devem observar o que traz de benefício aos colaboradores e lhes de satisfação e motivação para desempenharem suas funções e certamente não é uma tarefa fácil, pois, são muitos liderados e todos com anseios e projetos de vida diferentes. Atualmente, é preciso colocar os olhos nos que estão ao redor trabalhando nas empresas, porque o diferencial humano faz grande diferença em fortalecer uma empresa e é determinante para fazê-la forte no mercado de trabalho, seja ele qual for, se os colaboradores não vestem a camisa da empresa, os clientes também não o farão.

É nesse contexto que o empresariado e responsáveis devem estar espertos, capacitar e motivar, despertando os liderados para os objetivos da empresa e assim tentar fazer parte do mercado de trabalho atuante dentro da administração moderna.

Enfim, acredita-se que os objetivos deste trabalho foram cumpridos, foram identificados os fatores motivacionais nos funcionários, que estão acima detalhados em gráficos e também os fatores mais importantes na motivação, também apresentado em gráficos.

Avaliando a importância e o desempenho dos fatores motivacionais, pode-se claramente afirmar que fatores motivacionais são tão importantes quanto o desempenho deles, não adianta uma empresa encher seus colaboradores com promessas de motivações se não as cumpre. Com a afirmação pode-se ter uma idéia de como é importante a motivação e o desempenhar suas definições, segundo Weiss (1994), as equipes eficientes têm indivíduos bem treinados que recebem constante orientação sobre as metas a serem alcançadas.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.
- AQUINO, Cléber Pinheiro D. G. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____, **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- _____, **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2002
- _____, **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- _____, **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____, **Gestão de pessoas**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- _____, **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____, **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____, **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____, **Recursos humanos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- FAJOSES, Márcia Pereira Ramos. **Coleção Estudos da Cidade**. Rio de Janeiro, 2003
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro: Editora da SAEP, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. 1 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARIANI, E.J. Relações humanas nas empresas hoje. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. v. I. n. 3. jun./2002. Disponível em <<http://www.revista.inf.br>>. Acesso em 13 set. de 2008

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C.; PIETRI Júnior, Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**, 4 ed., São Paulo, Harbra, 1998.

MARIANI, E.J. **Relações humanas nas empresas** hoje. Revista Científica Eletrônica de Administração. ano I. n. 3. jun./2002. Disponível em: www.revista.inf.br.

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

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade Simplesmente Total: uma abordagem simples e prática da gestão de qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.

MOURA, SACOOR, Nazir. **Práticas de RH e valor para o Accionista – Ser Conhecido como um empregador de Eleição**. Disponível em: <http://watsonwyatt.com/europe/portugal/research/media/hce_5.pdf>. Acesso em 11 abr. 2008.

ANEXOS

ANEXO I

MODELO DOS QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS ENTRE OS COLABORADORES

MODELO 1 – SOBRE DADOS PESSOAIS

SEXO:	F () M ()
IDADE:	_____
CARGO QUE EXERCE NA EMPRESA:	_____
ESCOLARIDADE:	_____
RENDAS:	_____
ESTADO CIVIL:	_____

MODELO 2 – SOBRE A EMPRESA

Você já ouviu falar em motivação?	Vagamente () Sim () Não ()
É importante um ambiente de trabalho organizado para motivar lhes motivar?	Sim () Não ()
O salário que você recebe é um bom motivador em suas atividades?	Poderia ser melhor () Sim () Não ()
O reconhecimento de um funcionário pelos seus superiores é importante para seu crescimento profissional.	Sim () Não ()
Você se sente realizado profissionalmente na empresa em que trabalha?	Sim () Não ()
Uma empresa que possui metas e objetivos claros, tem com mais facilidade colaboradores mais motivados e felizes?	Sim () Não ()
Plano de saúde e ajuda de custo para escolas e/ou faculdade, é um bom fator motivacional?	Sim () Não ()
quanto a segurança dos colaboradores dentro do espaço físico, pode ser considerado um bom fator motivacional?	Sim () Não ()
O hotel noiva do sol atende suas expectativas pessoais?	Sim () Não ()
O hotel noiva do sol pode ser considerado um exemplo de empresa que valoriza seu colaborador?	Sim () Não ()

MODELO 3 – SOBRE EXPECTATIVAS DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À EMPRESA.

Sua carga horária é satisfatória?	Sim () Não ()
Tem liberdade de expressão na empresa?	Sim () Não ()
Tem um bom relacionamento com os outros colaboradores?	Sim () Não ()
Você compara seu salário com a de outros profissionais da área?	Sim () Não ()
Cinco fatores que o faria ser mais motivado em seu ambiente de trabalho	
Cinco fatores que o faria ser mais motivado em seu ambiente de trabalho	