

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Karen Adriane Oliveira dos Santos

**MOTIVAÇÃO: UMA PESQUISA SOBRE A SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO HOTEL RECANTO DO IMPERADOR**

Santa Cruz do Sul

2017

Karen Adriane Oliveira dos Santos

**MOTIVAÇÃO: UMA PESQUISA SOBRE A SATISFAÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DO HOTEL RECANTO DO IMPERADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso III apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Ms. Maribel Fatima Gerhard

Santa Cruz do Sul

2017

Inspiração vem dos outros. Motivação vem de dentro de nós.

RESUMO

A motivação está intimamente ligada a forças provenientes do interior de uma pessoa. É responsável pelo direcionamento, intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa. É o processo pelo qual os funcionários traduzem seu capital humano em ações que resultem na conquista dos objetivos organizacionais, de acordo com Robbins (2005). O objetivo do presente estudo foi analisar a percepção dos colaboradores referente ao grau de satisfação no Hotel Recanto do Imperador, identificando os aspectos relacionados ao clima organizacional que influenciam a motivação da equipe de trabalho, bem como os aspectos que não agradam aos mesmos e que acabam sendo fatores desmotivadores. Em primeiro momento, o estudo foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica relacionada ao tema, envolvendo conceitos como o de gestão de pessoas, o comportamento humano nas organizações, conceitos de motivação, recompensas intrínsecas e extrínsecas e a relação das mesmas com a motivação, liderança, clima e comprometimento organizacional. Após foi realizada uma pesquisa através da abordagem quali-quantitativa, com entrevista semiestruturada com a gerente do hotel, no intuito de identificar o ponto de vista da empresa em relação a motivação dos funcionários e através de um questionário fechado, referente ao grau de satisfação e motivação dos colaboradores da empresa. Após a apresentação dos resultados da pesquisa identificou-se que os principais fatores que impactam de maneira positiva a motivação e que podem influenciar no comprometimento da equipe de trabalho são: ambiente e clima agradáveis, remuneração justa, prazer em realizar as tarefas, receber elogios e incentivos pela execução do trabalho e perceber o interesse dos gestores pelo bem-estar dos funcionários. Identificou-se, ainda, que existem alguns fatores que atuam como fatores desmotivadores e que precisam ser aprimorados, tais como pouca receptividade a sugestões de mudanças dadas pelos funcionários, falta de reconhecimento e o esgotamento no trabalho. Sendo assim, foi possível apontar sugestões de melhorias para a organização, a fim de contribuir positivamente com a motivação dos funcionários, propiciando um melhor funcionamento da empresa e, conseqüentemente, melhores resultados.

Palavras-chave: Motivação, satisfação, funcionários, trabalho, clima organizacional.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 - Condições do ambiente	31
Gráfico 2 - Remuneração	32
Gráfico 3 - Relacionamento com o chefe	33
Gráfico 4 - Maneira de tratamento sobre conflitos	34
Gráfico 5 - Prazer em relação as tarefas	36
Gráfico 6 - Colaboração entre os colegas.....	37
Gráfico 7 - Clareza das regras e procedimentos	38
Gráfico 8 - Segurança quanto a permanência na empresa.....	39
Gráfico 9 - Satisfação com os objetivos e metas	40
Gráfico 10 - Clima de trabalho.....	42
Gráfico 11 - Receptividade as sugestões de mudanças	43
Gráfico 12 - Supervisão sobre o trabalho	44
Gráfico 13 - Elogios e incentivos	45
Gráfico 14 - Participação nas decisões	46
Gráfico 15 - Esgotamento no trabalho.....	47
Gráfico 16 - Dar o melhor pela realização do serviço	48
Gráfico 17 - Reconhecimento da importância do trabalho	49
Gráfico 18 - Realização de tarefas compatíveis com o conhecimento	50
Gráfico 19 - Oportunidade de desenvolvimento profissional.....	51
Gráfico 20 - Bem-estar dos funcionários	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	OBJETIVOS	9
2.1	Objetivo Geral	9
2.2	Objetivos Específicos.....	9
3	JUSTIFICATIVA	10
4	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	11
5	REVISÃO DE LITERATURA.....	12
5.1	Gestão de pessoas	12
5.1.1	Objetivos da gestão de pessoas	12
5.2	Comportamento humano nas organizações	12
5.3	Motivação	14
5.3.1	Teorias motivacionais	16
5.3.1.1	Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow	16
5.3.1.2	Teoria dos motivos humanos, de McClelland.....	17
5.3.1.3	Teoria dos dois fatores, de Herzberg	17
5.3.1.4	Teoria X e Teoria Y, de Douglas Mc. Gregor	18
5.3.1.5	Teoria da expectativa, de Vroom e Rotter	18
5.4	Motivação e recompensas intrínsecas e extrínsecas.....	18
5.5	A motivação e a liderança.....	19
5.6	Cultura e clima organizacional	21
5.7	Comprometimento organizacional	22
5.8	Feedback do desempenho da equipe de trabalho	24
5.9	Participação e opiniões dos colaboradores	24
5.10	Trabalho em equipe	25
5.11	Relacionamento interpessoal	25
5.12	Esgotamento profissional.....	26
6	METODOLOGIA.....	28
6.1	Classificação da pesquisa	28
6.2	Procedimento de coleta de dados.....	29
6.3	Local da pesquisa.....	29
6.4	População da pesquisa	29
6.5	Instrumento de coleta de dados	30

6.6	Tratamento de dados.....	30
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
7.1	Entrevista	53
8	SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A EMPRESA.....	54
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICE A – Entrevista	62
	APÊNDICE B – Questionário.....	63

1 INTRODUÇÃO

Administrar pessoas e mantê-las motivadas para atingir os objetivos da organização é de extrema importância na atualidade. Essa pesquisa enfatizou as formas de motivar os colaboradores e verificou como esses aspectos afetam os seus desempenhos, ou seja, procurou-se compreender melhor as variáveis e as avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação aos diversos aspectos de seu ambiente de trabalho e o que os mantém no mesmo.

É imensurável o poder da motivação dentro de uma empresa, e esta deve ter sempre a atenção que merece. Uma atmosfera motivacional traz consigo o poder de entusiasmar os funcionários a dedicarem-se totalmente para o sucesso.

A motivação pode ser considerada responsável pela direção, intensidade e persistência dos esforços para o alcance das metas, por tal motivo tornou-se fundamental para as organizações. Aplicar meios de manter a equipe motivada a realizar as atividades é estar em busca de qualidade e sucesso e, assim, conseguir o resultado mais esperado, o lucro (ROBBINS, 2005).

Sabe-se da real e imensa necessidade de manter pessoas nas empresas, são elas as responsáveis por dirigi-las e controlá-las e por fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas, pois qualquer empresa depende delas para seu sucesso e continuidade.

Cada pessoa, ao entrar profissionalmente em uma empresa, busca satisfazer suas próprias necessidades, pessoais e profissionais, e para isso a instituição deve dar a devida importância para estes objetivos dos funcionários, deve executar uma boa “gestão de pessoas”, sempre lembrando que cada um tem a sua individualidade, características diferentes do outro e que estas devem ser observadas e supridas.

Os funcionários que se sentem satisfeitos com seu trabalho e reconhecidos por aquilo que desenvolvem tornam-se parceiros de negócio, fazem além do que as suas obrigações e se preocupam realmente com o andamento e desempenho da empresa. Sendo assim, motivar os funcionários é um importante passo para o sucesso da organização.

Esta pesquisa está estruturada em nove capítulos. Neste primeiro capítulo são tratados os aspectos introdutórios do tema. No segundo capítulo são apresentados os objetivos da pesquisa, dividido em objetivo geral e objetivos específicos. No terceiro

capítulo é apresentada a justificativa da escolha por este assunto para pesquisa e a relevância do tema para o estudo acadêmico. No quarto capítulo, o Hotel Recanto do Imperador é apresentado como empresa escolhida para realização da pesquisa. Ao quinto capítulo compete a revisão de literatura, o embasamento teórico que oferece consistência ao tema: “motivação: uma pesquisa sobre a satisfação dos funcionários”. Para isso, são apresentados tópicos relevantes como o conceito de gestão de pessoas, o comportamento humano nas organizações, conceitos de motivação, recompensas intrínsecas e extrínsecas e a relação das mesmas com a motivação, liderança, clima e comprometimento organizacional. No sexto capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho, como a classificação, local e população da pesquisa, procedimento e instrumento da coleta de dados e como os dados coletados foram tratados. Ao capítulo sete compete a apresentação dos dados e a análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários no Hotel Recanto do Imperador, bem como a exposição da entrevista realizada com a gerente do hotel. Ao oitavo capítulo tange as sugestões de melhorias para a empresa, geradas a partir da análise dos resultados da pesquisa. Já, no nono capítulo são apresentadas as considerações finais, a conclusão obtida ao final da elaboração do trabalho. Por último são expostos as referências, a entrevista e o questionário para aplicação no Hotel Recanto do Imperador.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho teve como objetivo analisar a motivação dos funcionários do Hotel Recanto do Imperador, empresa situada em Rio Pardo – RS.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analisar os aspectos relacionados à motivação e que podem impactar no desempenho dos funcionários do Hotel Recanto do Imperador;
- ✓ Verificar como as formas de motivação no trabalho são percebidas pelos funcionários;
- ✓ Propor possíveis mudanças necessárias para a melhoria do desempenho do funcionário no seu ambiente de trabalho.

3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se deu pela importância de analisar a motivação e os índices de satisfação de funcionários, este fator é responsável por fazer um negócio prosperar, ou até mesmo falir. De acordo com Fábio Otubo (2012), em artigo da Revista Exame, “além de fazer mal à saúde, a desmotivação prejudica também os negócios, já que 80% dos entediados costumam se desconcentrar facilmente e 50% cometem erros com frequência”. Ainda, correm o risco de renunciar seus cargos, trabalhar com má qualidade e até mesmo desmotivar outros funcionários, que acabam, também, realizando as suas tarefas de forma menos eficiente. Em atenção a dados como este, as empresas estão sempre em busca de alternativas que motivem os colaboradores a fim de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho de seus profissionais.

De uma forma geral, motivo é aquilo que impulsiona uma pessoa a atuar de certa maneira. Logo, a motivação diz respeito ao sistema de cognição da pessoa, ou seja, representa o que as pessoas sabem sobre si mesmas, envolve seus valores pessoais e é influenciado por sua estrutura fisiológica e por suas necessidades (CHIAVENATO, 2004).

O funcionário, por sua vez, é uma pessoa capacitada de habilidades profissionais, sociais e culturais. Desta forma, um funcionário motivado pode ser considerado um capital intelectual dotado de intangibilidade, com valor imensurável. Não importa a eficiência das tecnologias e equipamentos se não manter as equipes motivadas a desempenharem suas funções com êxito. Planos de negócios, produtos e serviços podem ser copiados, já bons funcionários não têm como um concorrente imitar (BOHLANDER; SNELL, 2016).

O capital humano diz respeito ao valor do conhecimento, das habilidades e aptidões de cada funcionário. Sendo assim, é possível competir e ter vantagens competitivas por meio de pessoas. Manter as melhores e mais motivadas dentro de sua organização é um passo essencial para o sucesso do negócio.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada foi o Hotel Recanto do Imperador Ltda. fundado em 18 de março de 2008, pelo Sr. Paulo César de Castro, e hoje gerido por uma das filhas, Paula de Castro. Localizado em área nobre, junto à região histórica e área central, na Rua São Francisco, Rio Pardo – RS.

O hotel possui 40 quartos, sendo 12 apartamentos superluxo, 27 apartamentos luxo e 1 suíte. Oferece, além da hospedagem, serviços como: café da manhã para os hóspedes; À noite o Coffee-shop do hotel oferece inúmeras opções para servir os hóspedes, como drinks, petiscos e música ambiental. Aliados ao bom atendimento, qualidade e requinte que fazem a diferença do ambiente; Duas salas para eventos, com capacidades de até 30 e 130 pessoas, com equipamentos de última geração e climatização. O setor de eventos está equipado para sediar eventos, tais como: congressos, seminários, cursos, formaturas, aniversários, casamentos, entre outros, podendo ainda incluir serviços gastronômicos. Também dispõe de estacionamento fechado, internet ADSL e Wireless, computadores a disposição dos hóspedes com acesso a internet banda-larga 24 horas.

Além da gerente geral, o Hotel conta com 10 funcionários: 1 gerente financeiro, 1 chefe operacional (responsável por todas as compras de utensílios, por manter a estrutura e organizar o pessoal), 3 recepcionistas, 1 estagiário, 2 camareiras, 1 cozinheira e 1 responsável pela lavanderia.

5 REVISÃO DE LITERATURA

5.1 Gestão de pessoas

A expressão *gestão de pessoas* diz respeito às pessoas que participam das organizações e que dentro dela desempenham suas funções, desempenham determinados papéis. As organizações são compostas por pessoas e dependem delas para cumprir suas missões e atingir seus objetivos. As empresas não devem ver as pessoas como recursos consumíveis e que produzem custos, ao contrário, devem considerá-las como um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional, ou seja, as pessoas devem ser vistas como parceiros e não como meros recursos. Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2004).

5.1.1 Objetivos da gestão de pessoas

Dentro das organizações, dependendo de como as pessoas são tratadas, elas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, podendo ser a fonte de sucesso, ou a fonte de problemas. Portanto, para que os objetivos da gestão de pessoas (como treinamento e desenvolvimento, motivacional, vantagem competitiva, qualidade de vida etc) possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para atingir a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2004).

5.2 Comportamento humano nas organizações

Segundo Chiavenato (2004), pode-se visualizar as pessoas como portadoras de habilidades, competências, motivação de trabalho etc., mas nunca esquecer que as pessoas são pessoas e que são portadoras, também, de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc., ou seja, possuem características que compõem o comportamento organizacional. Daí a necessidade de serem tratadas como parceiros nos negócios e não como simples empregados.

O comportamento organizacional envolve as ações de indivíduos e grupos em uma determinada organização, ou seja, é o conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas dentro de uma empresa. Influencia todo o clima da corporação e pauta quais são as visões e impressões que as pessoas ligadas à ela possuem. Consequente a isso, a abordagem estratégica do comportamento organizacional organiza e administra o conhecimento e as competências das pessoas de forma eficaz, implementando a estratégia da organização e buscando uma vantagem competitiva (HITT, 2011).

Zaneli, Andrade e Bastos (2004) implicam que muito do comportamento do ser humano pode ser explicado “pelas suas necessidades e pelos seus desejos. Quando uma necessidade em particular se torna ativa pode ser considerada um estímulo à ação e impulsionadora das atividades do indivíduo”.

O comportamento organizacional determina a motivação nas empresas. O comportamento das pessoas varia de uma empresa para a outra, a interação entre o indivíduo e uma organização é um processo de envolvimento mútuo, Bowditch cita que,

ambos os lados participam nesta relação somente por aquilo que cada um espera obter em troca de seu envolvimento. As organizações empregam pessoas, porque os serviços delas são essenciais para que a organização possa atingir suas metas com sucesso. Os indivíduos, por sua vez, cedem uma parte de sua autonomia e independência pessoal à organização para atender às suas necessidades pessoais (BOWDITCH, 1997, p. 54).

Vergara (2000) diz que quando uma pessoa realiza um trabalho, coloca nele seu raciocínio e suas emoções, ou seja, coloca-se no trabalho. O trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço. O produto e o produtor não se separam, são um só. O mesmo autor ainda complementa que o funcionário precisa sentir-se seguro de que seu papel é realmente importante dentro da empresa, assim, poderá adquirir confiança nela e seu trabalho irá render cada vez mais. O envolvimento completo do funcionário requer muito esforço dos organizadores, não basta apenas aumentar o salário pelo desempenho no trabalho, a pessoa envolve-se muito mais quando se sente recompensada de maneira verdadeira (BOTELHO, 1995).

5.3 Motivação

A motivação está ligada ao sistema de cognição de cada pessoa, representa aquilo que cada um sabe sobre si mesmo e sobre o ambiente que os rodeia, envolve seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura e processos fisiológicos, por suas necessidades e experiências anteriores. A motivação funciona como forças impulsionadoras, traduzidas em desejos e receios. O ciclo motivacional começa com o surgimento de alguma necessidade, que rompe o estado de equilíbrio e causa um estado de tensão no indivíduo, o que o leva a realizar alguma ação para livrá-lo do desconforto causado por tal necessidade (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Robbins (2005), motivação refere-se a forças provenientes do interior de uma pessoa. São responsáveis em parte pelo direcionamento, intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa, orientados para alcançar objetivos específicos que não dependam de capacidade nem de demandas externas. A motivação é o processo pelo qual os funcionários traduzem seu capital humano em ações que resultem na conquista dos objetivos organizacionais. Hitt (2011) complementa que as organizações são compostas por pessoas, e o seu desempenho é baseado no esforço individual de cada um, sendo elas motivadas consegue-se alcançar um resultado mais eficaz e bem-sucedido.

Segundo Maximiano (2009), a palavra motivação é derivada do latim “motivos”, “*movere*”, que tem o significado de mover. Outras palavras que possuem a mesma origem são: motor, motivo e emoção. No sentido original motivação indica o processo de incentivar o comportamento do ser humano por alguma razão. Este comportamento é sempre motivado, um motor que funciona e movimenta-o. São as emoções que impulsionam as pessoas em direção as metas e que influenciam a sua maneira de perceber as coisas.

Já para Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) apenas o indivíduo motivado terá disposição para comprometer-se com os objetivos da organização. A motivação do empregado afeta o seu desempenho. Nesse sentido, Motta (1995, p. 192) diz que “motivação é a energia oriunda do conjunto das aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas”. Bateman e Snell (1998) dizem que a motivação refere-se a forças que dirigem e sustentam os esforços das pessoas numa determinada direção.

O desejo de atingir seus objetivos, ser reconhecido e valorizado, e a realização pessoal e profissional são alguns fatores que motivam o ser humano. Porém, motivar as pessoas não é uma tarefa fácil. Gil (2001, p. 210) acredita que,

os motivos têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui uma tarefa das mais difíceis.

Para conhecer os desejos e motivações dos funcionários, as empresas precisam ceder espaço para que cada um se conheça realmente, perceba e tenha claro para si o que o motiva e quais são seus interesses dentro da empresa. As empresas devem possibilitar a eles uma maneira de expressar suas vontades, sejam em palestras ou em treinamentos. Botelho (1995, p. 107) explica que,

[...] a primeira meta perseguida e a ser atingida é fazer com que a própria pessoa defina para si mesma o que é “um bom desempenho” [...] enquanto a própria pessoa não definir o que é um bom desempenho, não chegará até lá.

Gooch; McDowell apud Bergamini (1997, p. 83), conceituam motivação como, “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”. Na percepção de Weiss (1991, p.10), motivação é “a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro. Tem como sinônimos: anseio, ânsia, aspiração, vontade [...]”. De acordo com Maximiano (2009) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto, a motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação. É tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

“É natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve” (VERGARA, 2000, p. 48). Vergara (2000) acrescenta que quando o reconhecimento acontece, as pessoas liberam toda sua potencialidade. Esse reconhecimento pode vir de uma promoção no serviço, ou até mesmo de uma simples palavra.

Gil (2001, p. 212) acredita que “à medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e

favorece-se o desenvolvimento de novas habilidades”. Bergamini (1990) salienta que o indivíduo carrega uma bagagem de conhecimentos, que estão prontas para serem colocadas em ação no momento em que ele encontrar oportunidade, as pessoas sentem necessidade em trabalharem motivados, fazendo do seu trabalho uma fonte de satisfação.

5.3.1 Teorias motivacionais

A motivação é um tema bastante complexo, que sempre desperta interesse, dada a sua importância em relação ao comprometimento e reconhecimento. Muitas são as teorias sobre o assunto, destacam-se entre elas as seguintes:

5.3.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow

Essa teoria diz que a motivação nasce da busca em satisfazer necessidades. Para Maslow, existem cinco níveis de necessidades responsáveis por grande parte do comportamento humano: necessidade de sobrevivência (fisiológicas), proteção ou segurança, necessidade de pertencer a um grupo (social), estima ou ego, e auto-realização. Maslow ordenou-as em uma escala hierárquica. Apenas as necessidades não satisfeitas são as fontes de motivação, por exemplo, quando as necessidades fisiológicas são satisfeitas a necessidade de segurança passa a tentar ser satisfeita, e assim sucessivamente (MACÊDO, 2007).

Bowditch ressalta que,

a teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. A necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome de alguém são de importância primária. Quando estas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo (BOWDITCH, 1997, p. 41).

“Para Maslow, satisfazer estas necessidades motivaria o indivíduo, sendo que estão divididas em duas etapas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias” (apud VERGARA, 2000, p. 44). As primárias são as necessidades fisiológicas ou de segurança. Fisiológicas são aquelas sem as quais o indivíduo não sobreviveria. As de segurança são direcionadas à proteção. As secundárias são as

sociais, a estima e autorrealização. Esta teoria está ligada ao próprio potencial do ser humano.

5.3.1.2 Teoria dos motivos humanos, de McClelland

Destaca a importância da satisfação das necessidades básicas e tem como foco as necessidades de autorrealização, de afiliação e de poder. Para McClelland, essas necessidades são adquiridas socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida. Autorrealização se busca excelência, sucesso, alcance de metas e reconhecimento. Afiliação é o interesse por amizades, boa convivência e compartilhamento, e representa a necessidade de ser aceito por outros. Poder é o interesse pela liderança e *status*. É a capacidade de influenciar e dominar os outros (MACÊDO, 2007).

5.3.1.3 Teoria dos dois fatores, de Herzberg

Herzberg distinguiu dois grupos de fatores que afetam o desempenho humano, além do ambiente de trabalho, dos relacionamentos, dos benefícios ou dos salários, ele descreve os fatores higiênicos e os fatores motivacionais para que haja um estímulo interno capaz de motivar.

Os fatores higiênicos são extrínsecos, são presentes no ambiente da empresa, como a remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho e benefícios, que quando adequadas podem gerar sentimentos de não insatisfação, mas não necessariamente de satisfação. Já os fatores motivacionais são os fatores intrínsecos, relacionados ao sentimento com o trabalho em si realizado e que podem gerar um estado de motivação. São relacionadas às recompensas, realização, responsabilidade e grau de autonomia (MACÊDO, 2007).

Os fatores higiênicos estão no ambiente de trabalho e não são os geradores da motivação, porém causam insatisfação, impedindo a motivação. Já os fatores motivacionais são os que realmente provocam o sentimento de motivação (GIL, 2001).

5.3.1.4 Teoria X e Teoria Y, de DouglasMc. Gregor

Douglas Mc.Gregor propõe duas visões, a Teoria X, como negativa, que diz que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam responsabilidade e precisam ser coagidos a mostrar desempenho; e a Teoria Y, como positiva, que diz que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem demonstrar auto-orientação (MACÊDO, 2007).

Essa teoria afirma que o comportamento das pessoas é influenciado pela maneira de pensar dos seus líderes. Por este motivo, era necessário que os organizadores conhecessem as características pessoais dos funcionários. Foram denominadas por McGregor a Teoria X e a Teoria Y. A primeira teoria tem como ideia principal que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, portanto, sua equipe só renderia lucros através de possíveis recompensas. Já a segunda, a Teoria Y, acredita que seus funcionários são colaboradores, com isso, encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obterem os melhores resultados (GIL, 2001).

5.3.1.5 Teoria da expectativa, de Vroom e Rotter

Vromm e Rotter consideram em suas teorias que as pessoas fazem as coisas esperando sempre outra em troca, e fazem o mínimo necessário para não perderem seus cargos. Apresentam três expedientes que podem gerar motivação: oferecer um ambiente propício, treinamento, apoio e estímulo; oferecer recompensas, como elogios, ou aumento de salário; identificar as recompensas com maior valência (MACÊDO, 2007).

5.4 Motivação e recompensas intrínsecas e extrínsecas

Todas as formas de motivações, dentro de uma empresa, estão relacionadas diretamente ao desempenho e a satisfação dos funcionários. As recompensas extrínsecas têm como exemplos os salários, benefícios adicionais e condições de trabalho. As recompensas intrínsecas são intangíveis, como a realização profissional e pessoal, a estima ou o interesse que o trabalho pode proporcionar. A motivação

extrínseca refere-se a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, os funcionários adotam certo comportamento para receber incentivos, ou para evitar punições externas a uma tarefa. São motivados aos meios para receberem os fins, que são as recompensas desejadas. Já as intrínsecas são as motivações pelo próprio trabalho, ou seja, trabalham duro pelo prazer de cumprir a missão (BOWDITCH, 1997).

Ainda de acordo com Bowditch (1997), não é clara a relação das recompensas intrínsecas e extrínsecas com a motivação. As pessoas podem trabalhar porque gostam do trabalho em si e do ambiente de trabalho, porém as recompensas extrínsecas podem influenciar as pessoas a tentarem novos trabalhos, ou seja, as recompensas extrínsecas podem ocultar as motivações intrínsecas de uma pessoa. A sensação interna de realização é menor quando a tarefa é executada primariamente pela recompensa externa, ou seja, se levar em consideração os motivos monetários como prioridade. Sugere-se, então, conciliar as recompensas extrínsecas e intrínsecas para melhorar a produtividade da organização. Entretanto, as formas de motivação extrínsecas devem ser usadas com cuidado para que não sejam interpretadas como falta de atenção às outras necessidades.

A motivação intrínseca tem sido associada diretamente ao resultado de competência, autodeterminação e autonomia, enquanto que a motivação extrínseca articula-se com o desempenho com vistas a uma recompensa fornecida por um agente externo (GUIMARAES, 2004).

5.5 A motivação e a liderança

Para Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), motivar os funcionários é uma tarefa difícil para os gestores em geral, pois não há uma fórmula para se obter a motivação e o comprometimento. Um fator bastante importante é a qualidade da liderança exercida. Segundo Robbins e Finley (1997), o líder deve incentivar a criatividade dos funcionários e nunca ser cômodo, deve sempre buscar a evolução de sua equipe. Para Kondo (1994), é importante que cada líder tenha um sonho, uma visão que motive a si mesmo e a seus funcionários. Vianna (1997) diz que os fatores de motivação de uma equipe devem ser conhecidos por seu líder, deve saber quais são os anseios de cada funcionário e verificar se a organização está satisfazendo-o.

Idalberto Chiavenato diz que:

a liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional (CHIAVENATO, 2004, p. 353).

Quem deve tomar à frente para buscar a motivação e o empenho dos funcionários é o líder. Presente em todas as organizações e departamentos precisa de múltiplas capacitações para conduzir os funcionários a desenvolver o trabalho em equipe, inovar, tomar a frente de novos projetos, assumir responsabilidades e tomadas de decisões. A figura do chefe que dá ordens e cobra o cumprimento delas, está totalmente fora de foco, conforme cita Neto (2010):

A gerência tradicional, do tipo que centraliza a atividade pensante e delega o operacional, dando ordens e controlando todo o tempo, caiu de moda. Num mundo cada vez mais voltado para os valores individuais, em que se busca muito além da aptidão física dos colaboradores, uma nova forma de dirigir empresas se impõe (NETO, 2010, p. 87).

Ainda, de acordo com Neto:

Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram (NETO, 2010, p. 88).

Sabemos que os gerentes não possuem o poder de motivar seus funcionários, Gil lembra que,

[...] os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades [...], os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimento e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. (GIL, 2001, p. 202).

Os líderes devem procurar oferecer um ambiente de trabalho agradável, que facilite ao funcionário o desenvolvimento de suas habilidades. “A motivação interior impulsiona o indivíduo a utilizar suas habilidades, mas a realização desse desejo pode também ser tanto facilitada quanto bloqueada pelo modo de funcionamento do ambiente de trabalho” (MINARIK apud BERGAMINI, 1990, p. 141).

Liderança é a influência interpessoal exercida em um determinado contexto. Trata-se de um fenômeno social, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio

de ideias, exemplos e ações e fazer com que atinjam metas propostas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos. (KNAPIK, 2012, p. 83).

A liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. (ROBBINS, 2005).

Conforme Segundo (2003), o papel da liderança requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados.

5.6 Cultura e clima organizacional

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional visa moldar ações, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais.

Do ponto de vista de Lacombe (2003), a cultura organizacional pode ter as seguintes definições: conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa, e conjunto de crenças e atitudes da organização em relação à importância das pessoas, aos valores éticos e morais, à competição interna, à orientação para o mercado e produção, à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

Schein (1985) define cultura organizacional como princípios que grupos organizacionais tem inventado ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. A cultura exerce forte influência na parte interna e externa na organização; na parte interna, ela fundamenta o modo como os funcionários irão realizar as tarefas; já na parte externa, ela é influenciada pelo ambiente em que está localizada, tendo, assim, que se adaptar ao mercado. Schein (1985) acrescenta que a cultura é um conjunto de padrões que um grupo aprendeu a aceitar, resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Com isso, os funcionários agem conforme as normas determinadas pela cultura, ensinando aos novos integrantes a se adaptar a essas regras.

Como decorrência do conceito de cultura organizacional surge o clima organizacional como aspecto importante do relacionamento entre pessoas e organizações. O clima representa o ambiente interno da organização e influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. Quando há elevada motivação, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona satisfação, animação, interesse e colaboração entre os funcionários. Todavia, quando há baixa motivação, o clima tende a baixar e é caracterizado por estados de desinteresse, apatia, insatisfação e depressão. Assim, o clima organizacional pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos funcionários da organização e que influenciam seu comportamento (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia seus comportamentos.

O clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho. Clima organizacional é o nome dado para o produto dos sentimentos. Os sentimentos e as percepções que estão ligadas a realidade objetiva da organização são: satisfação, insatisfação e indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são afetados por todos os componentes, desde o local físico até os objetivos. Tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa (MAXIMIANO, 2009).

Segundo Levering (1986), a importância da qualidade de vida no trabalho é mais que mera política de redução de custos, pois a mesma possibilita o bom convívio do indivíduo com a organização em que trabalha. Ter um bom ambiente e benefícios que satisfaçam seus anseios podem garantir um clima de confiança entre empresa e empregado.

Entre clima e cultura há uma relação de causalidade. A cultura sendo a causa e o clima a consequência.

5.7 Comprometimento organizacional

Leite (2004) diz que, para alguns pesquisadores, o comprometimento pode ser entendido como um laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre indivíduo e organização. O comprometimento pode significar, entre outras noções, responsabilização, compromisso, engajamento, envolvimento forte, adesão ou vinculação à uma ideia ou coisa (HOUAISS; VILLAR, 2009).

Bastos (1994, p. 86) diz que,

como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é, assim, tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo.

O mesmo autor complementa que os usos de comprometimento trazem em si a noção de algo que amarra, ata e une o indivíduo a alguma coisa. Como uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir.

Porter e Smith *apud* Mowday, Steers e Porter (1982) também definem o comprometimento como uma relação entre um indivíduo e uma organização. E o caracteriza por três fatores: estar disposto a exercer considerável esforço em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização. Complementam que comprometimento organizacional “[...] representa algo além da mera lealdade passiva para com a organização. Envolve uma relação ativa, de modo que os indivíduos desejam dar algo de si mesmos a fim de contribuir para o bem-estar da organização” (MOWDAY, STEERS E PORTER, 1982, p. 27).

Quanto mais motivado estiver um funcionário maior será seu comportamento de comprometimento com a organização. Deste modo, torna-se uma oportunidade para as empresas desenvolver ações que incentivem fatores que possam motivar os trabalhadores, a fim de torná-los comprometidos e produtivos no ambiente de trabalho (BEDRAN; OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Dessler (1996, p. 146),

os funcionários tornam-se comprometidos com suas empresas por saberem que suas empresas possuem um comprometimento com eles - com seu desenvolvimento, com seu bem-estar e, principalmente, com o desejo que possuem de tornarem-se o que sempre tiveram esperança que seriam.

O mesmo autor complementa “cada vez mais, funcionários comprometidos são a chave para o diferencial competitivo da empresa” (DESSLER, 1996, p. 8).

Jehn, Northcraft e Neale (1999) afirmam que o comprometimento é um processo a partir do qual os indivíduos expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização. Muitos gerentes e pesquisadores acreditam que a alta satisfação produz forte desempenho. Esta ideia parece razoável, uma vez que uma atitude positiva deve resultar em um forte esforço e uma grande responsabilidade final. (HITT; MILLER e COLELLA, 2007).

5.8 Feedback do desempenho da equipe de trabalho

Feedback é o nível de informação recebido pelo funcionário em relação à realização das atividades exigidas pelo cargo, em termos de indicações claras e diretas sobre a eficácia do seu desempenho (IVANCEVICH, 2008). A habilidade do gestor para utilizar o feedback como ferramenta de gestão, mobiliza o funcionário para uma mudança de comportamento duradoura, uma vez que irá influenciar diretamente em sua autoestima e em seu comprometimento (MISSEL, 2012). O feedback acaba sendo um dos principais agentes influentes na motivação humana. Pois através dele, a comunicação é realizada, obtendo a compreensão, respeito e confiança entre as pessoas como afirma Willians (2005). Quando este processo é eficaz, conseqüentemente a motivação será facilmente desenvolvida. Um indivíduo motivado responde diretamente em seu desempenho.

5.9 Participação e opiniões dos colaboradores

Participação refere-se ao nível de atenção dado ao conhecimento, às opiniões e às ideias de uma pessoa no processo de tomada de decisão. Para algumas pessoas, participação é parte importante do trabalho de uma organização (GIBSON et. al, 2006). Conforme Chiavenato (2008, p. 443) “a organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários para obter cooperação e comprometimento”. Conforme Hitt, Miller e Colella (2007, p. 306) “o envolvimento do grupo nas decisões acarreta maior nível de aceitação das decisões e maior nível de satisfação”. Conforme Bonome (2009; p.72), “a participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala é uma constante

em uma série de modelos de gestão”, o que se pretende alcançar é a maior competitividade e a redução de conflitos através de cooperação; satisfação das pessoas; utilidade de todo o potencial das mesmas; redução da alienação; cultura democrática; equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos; responsabilidade sociais da empresa. A tarefa de participar e de inclusão de ideias devem ser simples de modo a aumentar a confiança dos funcionários e intensificar a sua participação, de fato, se as ideias permanecerem apenas nas mentes dos funcionários, estamos perante um desperdício de capital humano (Boeddrich, 2004), ou seja, as ideias no local de trabalho cuja implementação não exista tornam-se desvalorizadas e conseqüentemente constituem um fator desmotivador. A implementação das sugestões é um fator altamente motivador, pois os colaboradores gostam de ver as suas sugestões postas em prática.

5.10 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe requer que os indivíduos trabalhem bem em conjunto. Dispor de equipes diversificadas pode vir a surtir efeitos cooperativos, uma vez que a variedade de experiências, atitudes e pontos de vista da equipe acarreta melhor desempenho da equipe como um todo. Entretanto, para que sejam concretizados esses efeitos positivos, a diversidade deve ser administrada com eficácia. (HITT; MILLER e COLELLA, 2007). Gibson et. al (2006) acrescenta que os requisitos para a eficácia das equipes são: compromisso da alta administração e provisão de metas claras; confiança entre gestores e empregados; disposição para se expor a riscos e compartilhar informações; e tempo, recursos e compromisso com treinamento.

5.11 Relacionamento interpessoal

Chiavenato (2008) aborda que o indivíduo pode se relacionar em seu ambiente de trabalho, conforme seus objetivos individuais e organizacionais, levando em consideração que as formas de pensar, sentir e atitudes do homem, são influenciáveis pela organização. Desta maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo. Conforme Gramigna (2007, p. 116) relacionamento interpessoal é a “habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes

positivas, comportamentos maduros e não combativos”. O relacionamento interpessoal é uma competência grandemente valorizada pelas organizações contemporâneas e abrange a capacidade de trabalhar sob pressão, a comunicação interpessoal eficaz, a liderança e a capacidade para gerenciar conflitos. (LOTZ; GRAMMS, 2012, p. 18).

5.12 Esgotamento profissional

O conjunto de tarefas e a divisão do trabalho planejada por cada serviço irão compor a carga de trabalho de cada trabalhador, as quais podem estar associadas com importantes estresses laborais, que podem ser agravados por condições precárias da organização do trabalho, que vão desde a baixa valorização, remuneração, descompasso entre tarefas prescritas e realizadas, até escassez severa de recursos e problemas de infraestrutura (COTTA, 2006).

O estresse de origem ocupacional representa o conjunto de fenômenos associados ao estresse, que se manifestam no ambiente de trabalho. Sendo assim, o estresse ocupacional pode ser definido como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, as quais, ao exceder seus recursos de enfrentamento, provocam reações de estresse (JEX, 2002). Neste sentido, tanto os estímulos de origem física no trabalho (como barulho intenso, ventilação, iluminação do local de trabalho), quanto os fatores psicossociais, originados a partir da interação entre ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições organizacionais e características individuais do trabalhador podem acarretar em reações de estresse (ILO, 1984 apud MARTINS, 2011).

As reações de estresse ocupacional estão divididos em seis grupos: fatores intrínsecos ao trabalho (envolvem condições inadequadas de trabalho, turno de trabalho, carga horária, remuneração, viagens, riscos, quantidade de trabalho); estressores relacionados ao papel no trabalho (tarefas ambíguas, conflitos na execução de tarefas, grau de responsabilidades com as pessoas e coisas); relações no trabalho (envolve relações difíceis com o chefe, colegas, subordinados e clientes); estressores da carreira (falta de perspectiva de desenvolvimento na carreira, insegurança no trabalho devido a reorganizações funcionais ou crises que afetam o emprego), estrutura organizacional (envolve estilos problemáticos de gerenciamento, falta de participação em decisões e pobre comunicação no trabalho); e interface

trabalho-casa (relacionada aos problemas advindos da interface entre demandas do trabalho e demandas familiares) (ROUT e ROUT, 2002, apud MARTINS, 2011).

A síndrome do esgotamento profissional, também conhecida como “burn-out”, é caracterizada pela decorrência de elevada carga de estresse no ambiente de trabalho imposta ao trabalhador. Essa síndrome pode se referir a uma séria consequência de estresse ocupacional. Caracteriza-se pela exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade com relação à quase tudo e todos (até como defesa emocional) (BALLONE, 2002).

6 METODOLOGIA

Para Trujillo (1974), método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam, de início, o pensamento em sistemas, e traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo. O método é a ordem em que se impõem aos diferentes processos necessários para atingir um fim ou resultado desejado. Entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade (CERVO; BERVIAN, 1978).

6.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa foi realizada através de um estudo de caso. Segundo Araújo et al. (2008) o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Fidel (1992, apud ARAÚJO et al. 2008) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Fonseca (2002) define estudo de caso como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

A pesquisa contou com delineamento descritivo-exploratório, através de uma revisão de literatura. Entende-se por pesquisa descritiva, o ato de observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos, compreendidos como variáveis, sem haver a manipulação destes. O estudo exploratório pode ser entendido como uma descrição precisa da situação, objetivando descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Já a revisão de literatura pode ser entendida, como a realização de uma pesquisa bibliográfica que visa identificar, localizar, ler, analisar e notar os principais tópicos da literatura especializada sobre a questão delimitada (CERVO; BERVIAN, 1978).

6.2 Procedimento de coleta de dados

Na pesquisa foi utilizada a abordagem quali quantitativa, que associa as abordagens quantitativa e qualitativa, a partir da mescla de características de ambas, associa os preceitos quantitativos colhidos através dos questionários aplicados aos envolvidos com os tópicos qualitativos das entrevistas e observações *in loco*. Esslin e Viana (2008, p. 07) consideram que a pesquisa quali quantitativa “pode ser utilizada para explorar melhor as questões pouco estruturadas, os territórios ainda não mapeados, os horizontes inexplorados, problemas que envolvem atores, contextos e processos”. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com significados, motivos, valores e atitudes, e corresponde a um espaço profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Por outro lado, a pesquisa quantitativa tende a salientar o raciocínio dedutivo, os aspectos dinâmicos, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004).

6.3 Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada no Hotel Recanto do Imperador, do município de Rio Pardo, de agosto de 2016 a junho de 2017.

6.4 População da pesquisa

Engloba todas as pessoas que poderão fazer parte do estudo descrito. Por se tratar de uma população pequena, a pesquisa foi censitária e não teve amostra. A população da pesquisa para o estudo qualitativo foi constituída pela proprietária do hotel que é responsável pela organização de uma forma geral, com objetivo de constatar informações gerais sobre o funcionamento do empreendimento. Já o estudo quantitativo foi composto pelos 10 funcionários da empresa.

6.5 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa para abordagem qualitativa teve como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada, com perguntas pré-estabelecidas consideradas como principais, com a liberdade para elaborar novas perguntas que tornem as respostas mais completas, tendo em vista que ela obtém informações correspondentes à percepção e ao comportamento humano. Gil (2001, p. 120) explica que na entrevista semiestruturada “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Nesta técnica, o pesquisador deve ter um bom conhecimento do assunto e não perder de vista o seu foco. De acordo com May (2004, p. 149) o entrevistado responde às perguntas dentro de sua concepção, mas, não se trata de deixá-lo falar livremente.

Já para abordagem quantitativa teve a aplicação de um questionário fechado. Como menciona Marconi e Lakatos (2006) o questionário fechado é aquele em que o informante escolhe sua resposta em uma única opção entre alternativas expostas, sem poder justificá-las. Para Gil (2001) o questionário é a técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito às pessoas, que tem como objetivo o conhecimento de opiniões.

6.6 Tratamento de dados

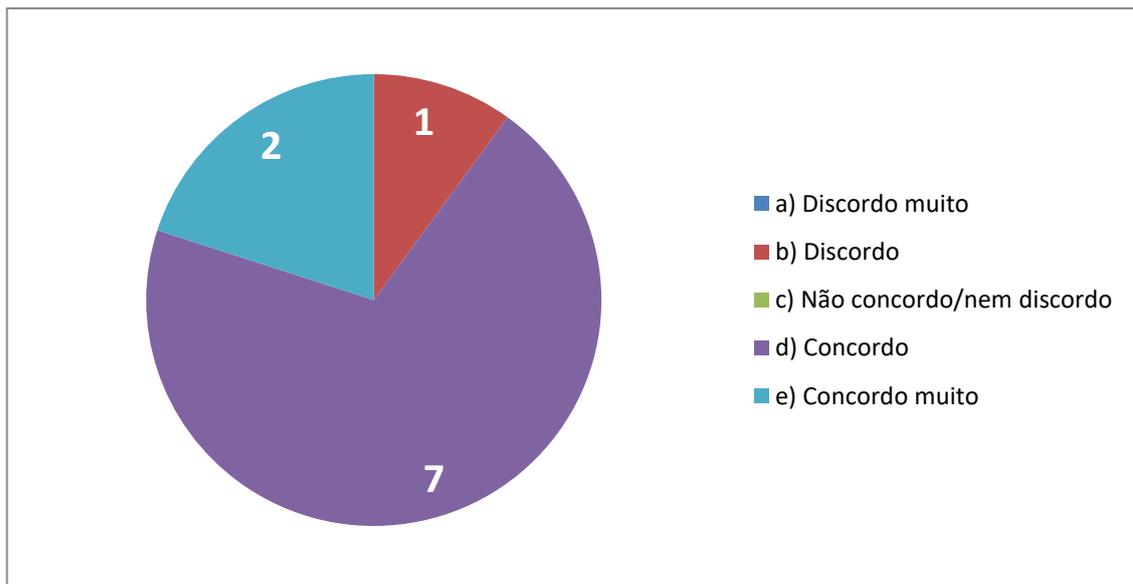
Para analisar os dados qualitativos foi feita a exposição dos dados coletados para posterior comparação com as teorias abordadas na revisão de literatura exposta no desenvolvimento deste trabalho.

Os dados quantitativos foram tratados por meio do Excel, utilizando recursos de tabelas e técnicas estatísticas de cálculo.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram abordados os dados e a análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários no Hotel Recanto do Imperador. O questionário é composto por 20 questões com assuntos relacionados à motivação e satisfação no trabalho, as questões compreendem a relação entre gestores e os funcionários, o relacionamento interpessoal entre funcionários, como se sentem com relação à empresa e com relação a seu trabalho, opiniões com relação a diversos aspectos da empresa como, bem estar, qualidade de vida no trabalho, *feedback* dos gestores etc. A pesquisa foi respondida por todos os funcionários do hotel, totalizando 10 questionários respondidos.

Gráfico 1: Sinto-me tranquilo no meu local de trabalho, as condições físicas do ambiente são satisfatórias e me sinto confortável.

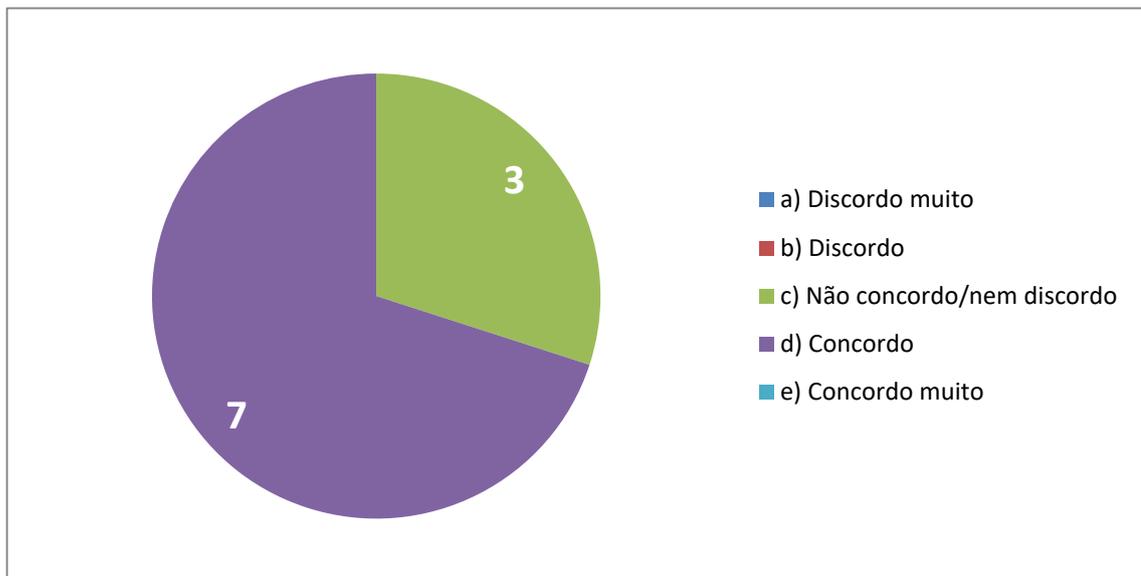


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Do total de 10 funcionários do hotel, 2 “concordam muito” que o local de trabalho é tranquilo e as condições físicas do ambiente são satisfatórias e confortáveis, 7 deles concordam e apenas 1 discorda da afirmação. Isso significa que a maioria considera o ambiente propício para realizar suas atividades e que esse ambiente beneficia o uso de suas capacidades, seja através da boa estrutura do hotel, seja pelas relações prazerosas e pelo adequado ambiente de trabalho, dado pelo conforto, segurança, bem-estar e respeito. Todavia, 1 funcionário discorda e alega não sentir tranquilidade

no local de trabalho, indicando estar insatisfeito. A causa do descontentamento pode ser oriunda de dificuldades na relação com a chefia, com os colegas, ou até mesmo em expor e resolver seus problemas dentro do ambiente de trabalho, ou não considerar apropriada a estrutura física para a realização de suas atividades, entre outras possíveis causas. Como abordado no referencial teórico, vide página 22, Chiavenato (2004) diz que o ambiente interno da organização influencia o estado motivacional das pessoas. Sabe-se que quanto melhor o ambiente de trabalho, mais rentável a empresa é, pois fica mais fácil conseguir bons resultados do trabalho da equipe. Quanto melhor for o clima e a qualidade do ambiente, mais resultados positivos serão gerados.

Gráfico 2: Minha remuneração é justa e adequada.

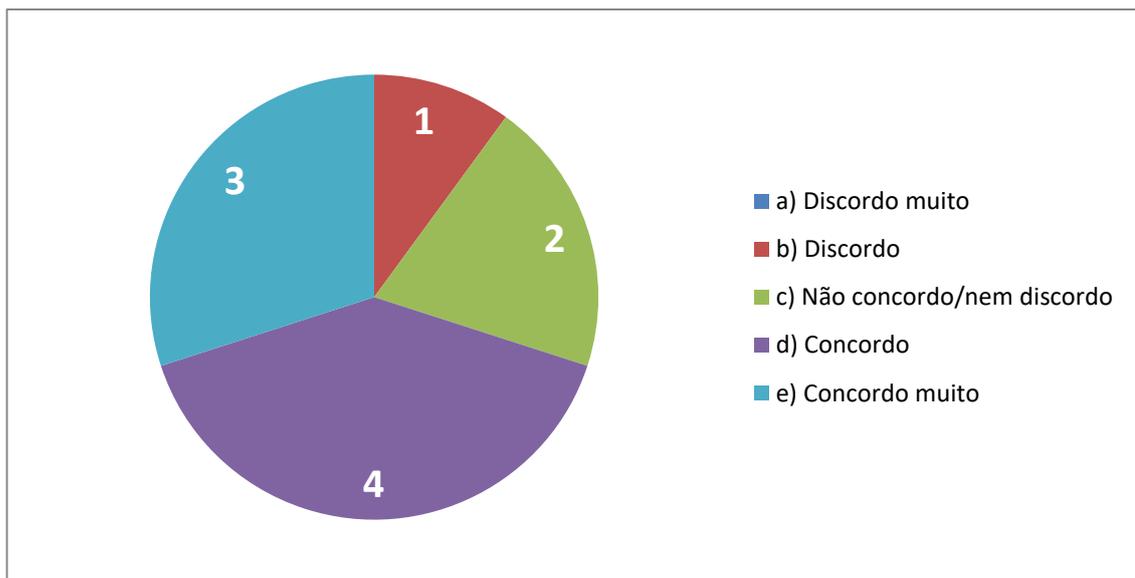


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A partir da pesquisa constata-se que entre os 10 pesquisados, 7 concordam que a remuneração é justa e adequada e 3 “não concordam, nem discordam”. Percebe-se que a maioria dos funcionários estão de acordo e satisfeitos com a remuneração que recebem. Vislumbra-se que, baseados nas atividades que desenvolvem, esses funcionários concordam que a remuneração mostra-se adequada. Consideram como justa ao equiparar a remuneração com as atividades que exercem, com a remuneração entre os vários cargos e funções dentro da empresa e, também, comparam a sua remuneração com a de outros profissionais no mercado de trabalho etc. A remuneração considerada adequada é aquela suficiente para o próprio sustento

e da família, onde os benefícios também são considerados suficientes. No entanto, 3 funcionários mantiveram-se imparciais diante da questão. Provavelmente julgam a si mesmos como merecedores de uma melhor remuneração, porém, optaram pela neutralidade por receio de apontarem uma reclamação. De acordo com os autores Bowditch (1992) e Guimarães (2004), citados nas páginas 18 e 19, as recompensas podem ser extrínsecas ou intrínsecas, as extrínsecas têm como exemplos os salários e benefícios adicionais. Já as recompensas intrínsecas são intangíveis. A motivação extrínseca refere-se alcançar um fim para receber uma recompensa financeira. As intrínsecas são as motivações pelo próprio trabalho, ou seja, trabalham duro pelo prazer de cumprir a missão. Sugere-se, então, conciliar as recompensas extrínsecas e intrínsecas para melhorar a produtividade da organização.

Gráfico 3: Tenho bom relacionamento com meu chefe.

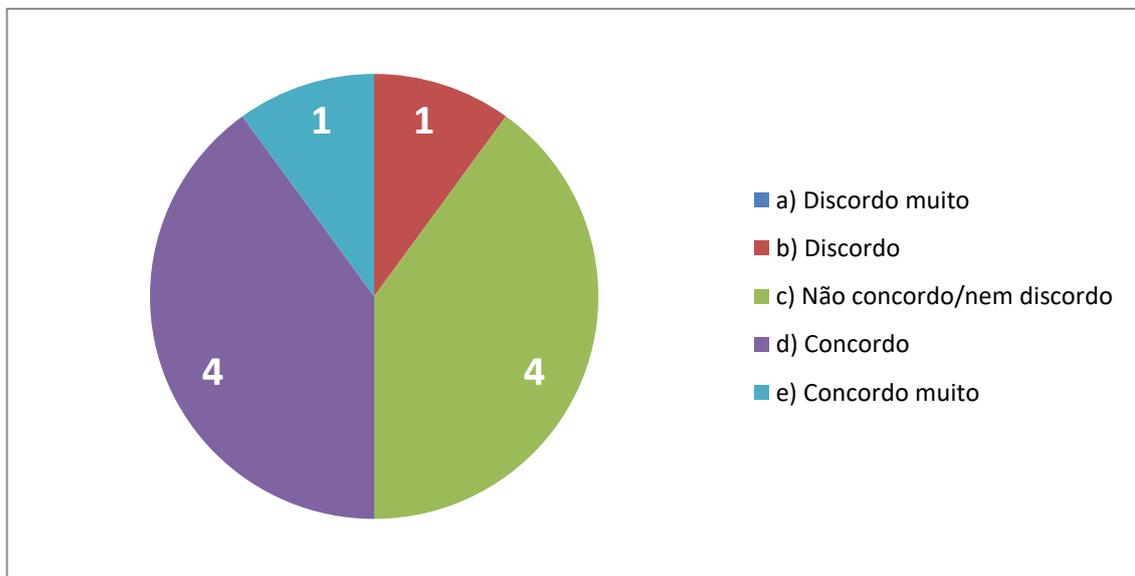


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A questão “tenho bom relacionamento com meu chefe” dividiu a opinião dos entrevistados, uma vez que 3 “concordam muito”, 4 concordam, 2 não concordam/nem discordam e 1 discorda da afirmativa. Sabe-se que um bom relacionamento com o chefe é considerado um grande fator motivacional. Se não há respeito, diálogo, empatia entre as partes, a relação não será agradável e poderá originar um ambiente totalmente desmotivador. A relação com a chefia do hotel foi apontada pela maioria como prazerosa, podendo se dar pelo respeito mútuo, pela oportunidade de dialogar, falar e resolver problemas, por receberem feedback, elogios, incentivos etc.

Entretanto, 2 funcionários mantiveram-se neutros diante da questão, podendo estar relacionado à falta de uma relação direta com o chefe. Ainda, 1 funcionário discorda da afirmação, o que poderá resultar, entre outras coisas, na desmotivação para a execução de suas atividades, já que ele não se sente confortável com a chefia. Talvez a discordância apontada no questionamento em análise tenha relação com a afirmativa 4, em que 1 funcionário diz não estar satisfeito com o tratamento dado pela administração para conflitos internos, queixas e problemas ou reclamações. Nas páginas 19 e 20 do referencial teórico, expõe-se a importância e a relação entre a liderança e a motivação. Gil (2001) destaca que os gerentes precisam estar sempre atentos à motivação de seus empregados, precisam identificar suas necessidades. Os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimento e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. Para isso é essencial a construção de uma boa relação entre funcionários e chefia.

Gráfico 4: Estou satisfeito com a maneira de tratamento dado pela administração para conflitos internos, queixas e problemas ou reclamações.

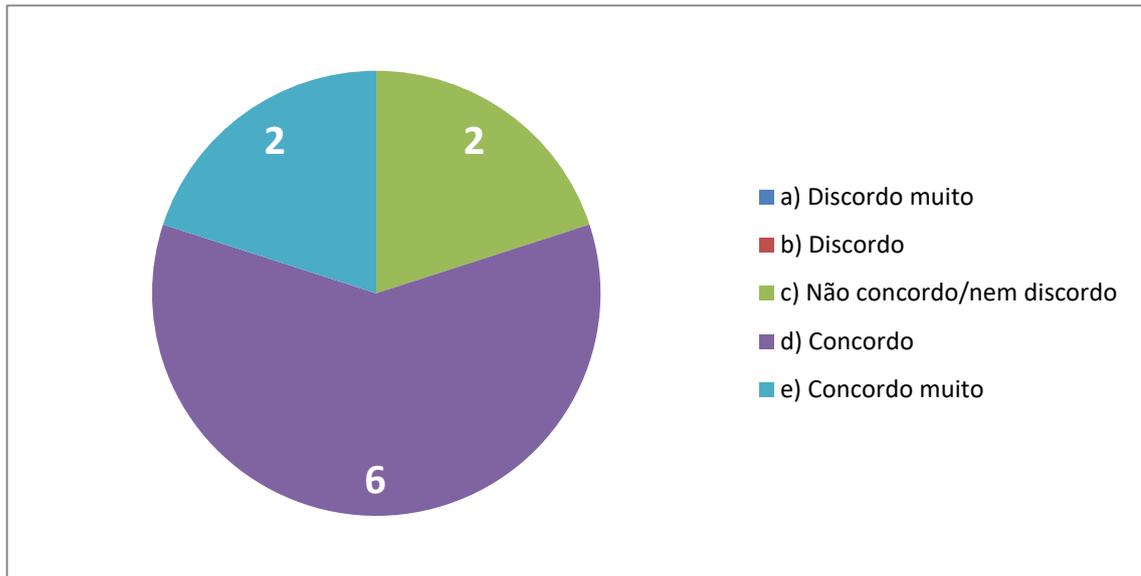


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Entre os pesquisados, 1 concorda muito, 4 concordam, 4 não concordam/nem discordam e 1 discorda da alternativa em que afirma “estar satisfeito com a maneira de tratamento dado pela administração para conflitos internos, queixas e problemas ou reclamações”. Essa afirmativa pode impactar nas respostas da questão 3, sobre o

relacionamento com o chefe, visto que, provavelmente, aqueles que se dizem satisfeitos a esta afirmativa, devem considerar a relação com o chefe como boa e agradável. Em consonância com os dados do gráfico, verifica-se que metade dos indivíduos pesquisados respondeu que o seu superior dá a devida atenção aos conflitos internos, queixas e problemas ou reclamações. Conforme acusa essa resposta, o chefe procura solucionar qualquer um desses acontecimentos. Já 4 não concordam/nem discordam da afirmação. Suponha-se, já que não há dados suficientes, que ao se tratar de questionamento envolvendo o chefe, esteja presente nos entrevistados algum receio de opinarem e sofrerem algum tipo de punição. Além disso, 1 funcionário discorda da afirmação e não está satisfeito com o tratamento dado diante destas casualidades, podendo essa opinião estar relacionada com o fato de o entrevistado não possuir boa relação com o chefe ou não conseguir comunicá-lo e assim resolver eventuais problemas. Ouvir a opinião, reclamações e queixas, procurar solucionar tais problemas e aceitar sugestões é essencial para criar um sentimento de confiança e consideração entre funcionários e chefia. Pode gerar melhorias à organização e faz com que os indivíduos se sintam como parte da empresa. O relacionamento interpessoal conceitua essa questão, diz que é a habilidade de interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, conforme Gramigna (2007) citado na página 25 do referencial teórico. É de suma importância desenvolvê-la dentro da empresa para assegurar uma relação agradável.

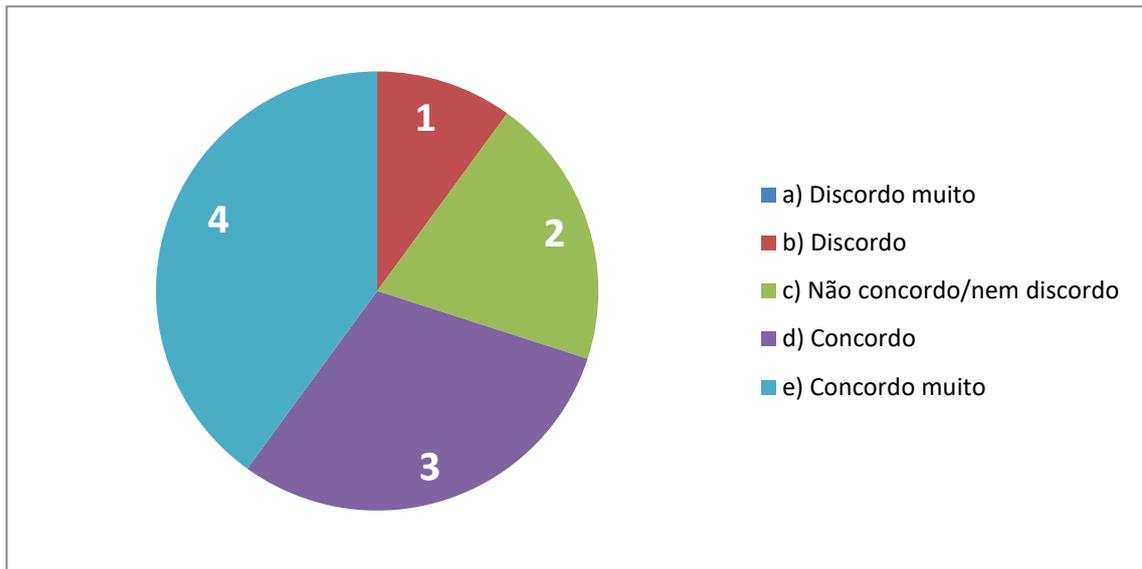
Gráfico 5: Sinto prazer ao realizar minhas tarefas.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

De acordo com a pesquisa, 2 funcionários concordam muito e 6 concordam que sentem prazer ao realizarem suas tarefas, 2 deles mantiveram-se imparciais diante da questão. A maioria dos indivíduos pesquisados afirma sentir prazer ao realizar suas tarefas, de modo que, essa opinião pode estar relacionada ao fato de estarem satisfeitos com o ambiente de trabalho da organização, decorrente de um agradável clima organizacional, que oferece condições e sensação de bem-estar ao colaborador. Relaciona-se, também, ao fato de exercerem e aplicarem seus conhecimentos no desenvolvimento de suas tarefas. Já 2 pesquisados não concordam/nem discordam da afirmativa, revelando que a realização de suas tarefas não lhes causa prazer/satisfação, nem a insatisfação propriamente dita. Ao sentir satisfação e prazer o colaborador investe maior engajamento, comprometimento, dedicação e empenho no desenvolvimento de seu trabalho, gerando resultados positivos para a empresa. Hitt, Miller e Colella (2007), citados na página 24 do referencial teórico, dizem que gerentes e pesquisadores acreditam que a alta satisfação/prazer produz forte desempenho, visto que uma atitude positiva resulta em um forte esforço e responsabilidade final.

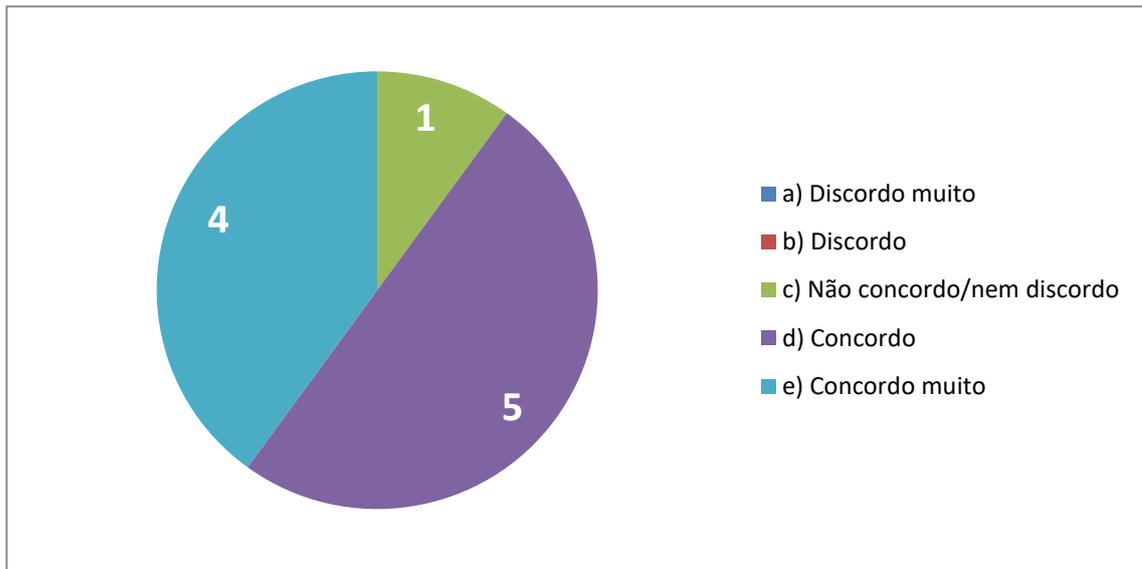
Gráfico 6: Posso contar com a ajuda dos meus colegas para solução de problemas inesperados.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Segundo a pesquisa, 4 concordam muito e 3 concordam que podem contar com a ajuda dos colegas para solucionar problemas inesperados, resultando, assim, no entendimento de que de maneira geral há um bom relacionamento entre os funcionários; porém, 2 deles não concordam/nem discordam e 1 discorda da alternativa. A maioria dos pesquisados afirma que podem contar com a ajuda dos colegas para eventuais problemas, que existe cooperação entre a equipe de trabalho. Quando há cooperação, o ambiente fica mais propício à troca de ideias. Dessa forma, as sugestões podem ser desenvolvidas e discutidas em grupo até chegarem a uma solução que resulte em melhorias para toda a equipe. Quanto mais pessoas pensando sobre um mesmo problema, mais rápido será a sua. No entanto, 2 pesquisados não concordam/nem discordam, possivelmente, não possuem uma opinião formada sobre a questão por nunca terem necessitado ou procurado ajuda com seus colegas. Já 1 funcionário discorda da afirmação, sendo provável que existam situações em que os colegas não ajudam e auxiliam os demais, quando necessário. Sabe-se que um trabalho realizado em equipe, com desempenho coletivo, atinge níveis mais altos de produtividade, posto que é possível reunir habilidades complementares. Uma vez que a variedade de experiências, atitudes e pontos de vista da equipe acarreta melhor desempenho da equipe como um todo, conforme Hitt; Miller e Colella (2007), citado no referencial teórico, página 25.

Gráfico 7: Tenho regras e procedimentos claros para executar minhas atividades.

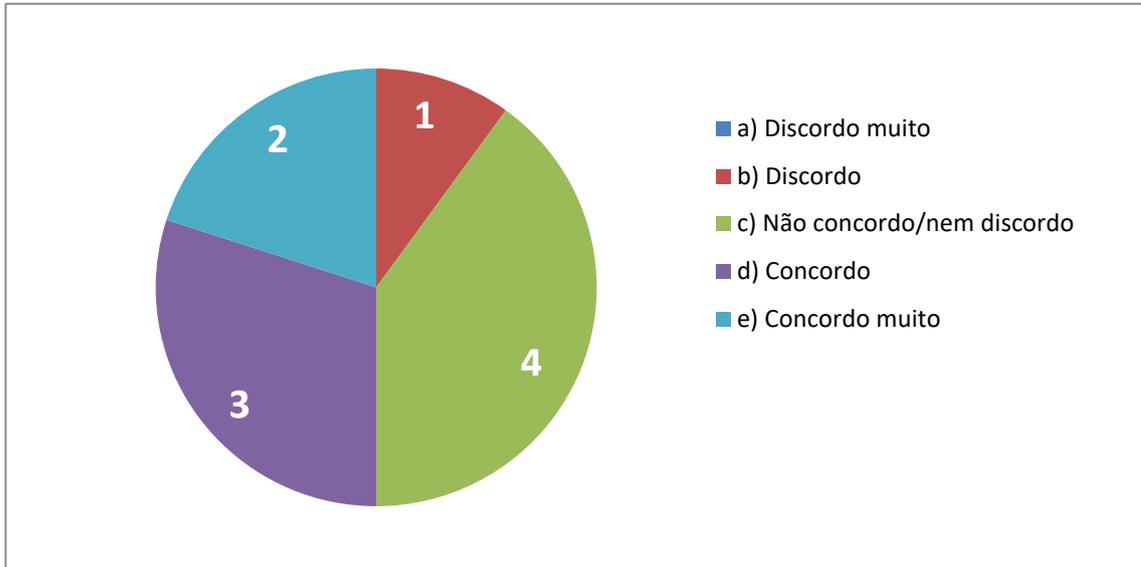


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A partir da pesquisa, constata-se que 4 funcionários “concordam muito”, 5 concordam e 1 não concorda/nem discorda que as regras e procedimentos para executar suas tarefas estão claros. Vislumbra-se que quase a totalidade dos funcionários consideram que as regras e procedimentos para realizarem suas atividades estão claros, o que é um ponto bastante positivo, de modo que, é primordial para uma empresa definir uma cultura organizacional, em que fica clara a forma correta de executar as tarefas do cotidiano e o modo como devem se comportar no ambiente interno. Já 1 funcionário manteve-se neutro, possivelmente entende bem algumas regras e procedimentos, mas pode ter dificuldades com outras, assim não concorda e nem discorda da questão como um todo. Toda organização deve possuir suas normas e regras, definindo como deve ser o relacionamento e o comportamento de seus funcionários no ambiente organizacional, para que assim todos entendam seu papel dentro da organização e se crie um ambiente organizado onde todos saibam como realizar suas atividades. As organizações devem orientar os seus funcionários para que estes possam compreender e executar essas normas e regras com êxito. Do ponto de vista de Lacombe (2003), citado na página 21 do referencial teórico, a cultura organizacional é um conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa. De fato, cada organização define sua cultura visando o melhor para o seu

empreendimento. Entende-se que a elaboração e a clareza de uma cultura é importante para a gestão das atividades, e que esta influência no ambiente organizacional.

Gráfico 8: Sinto-me seguro quanto à minha permanência na empresa.

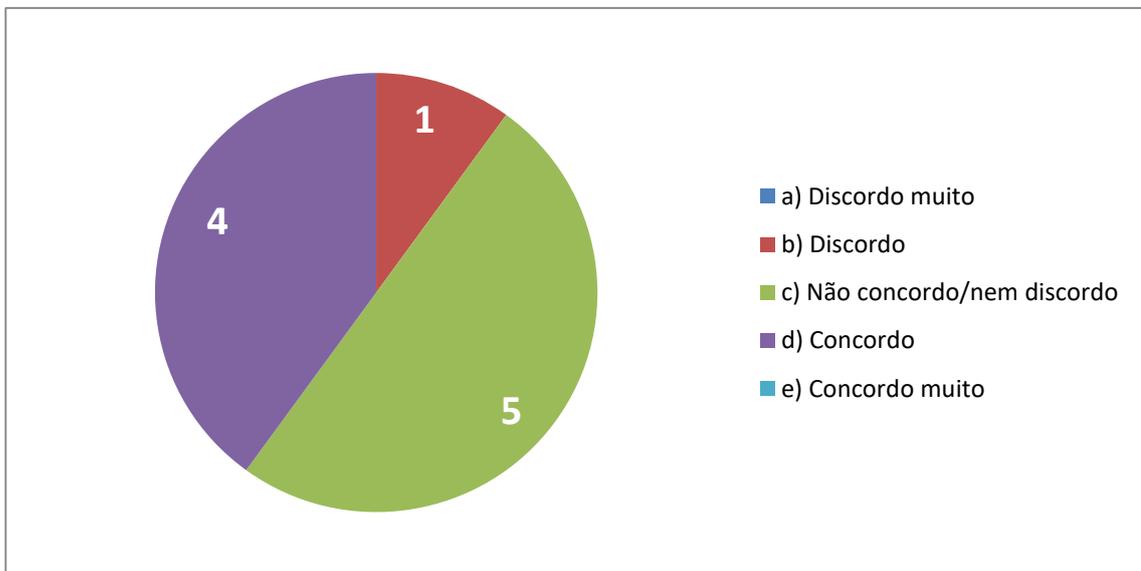


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Em conformidade com a pesquisa, observa-se que entre os funcionários do hotel, 2 concordam muito, 3 concordam, 4 não concordam/nem discordam e 1 discorda da afirmativa quanto à segurança de permanecer na empresa. Nota-se que metade dos funcionários pesquisados está seguro quanto a sua permanência na empresa, podendo essa opinião ser reflexo do seu bom desempenho na empresa, ou por sua boa relação com a chefia, ou por estar em cargo onde consegue exercer e aplicar seus conhecimentos, ou até mesmo por perceber que a realização das suas atividades é vista como importante e satisfatória dentro da empresa. Contudo, 4 funcionários não concordam/nem discordam da afirmação, possivelmente não possuem uma opinião formada sobre a questão por falta de feedback, falta de diálogo sobre a questão, por não saberem se seu trabalho está contribuindo de forma positiva com a empresa a ponto de lhes assegurar permanência no trabalho. Ademais, 1 funcionário discorda da afirmação, o que pode estar relacionado à incerteza sobre a permanência após o fim do contrato, por exemplo. Hoje, grande parte das organizações preocupam-se em proporcionar chances de progresso profissional a seus funcionários, oferecendo treinamentos e qualificações e possíveis promoções,

que consistem em subir de cargo ou alcançar uma categoria mais elevada. Para Dessler (1996), os funcionários tornam-se comprometidos com suas empresas por saberem que suas empresas possuem um comprometimento com eles - com seu desenvolvimento, com seu bem-estar e, principalmente, com o desejo que possuem de tornarem-se o que sempre tiveram esperança que seriam. De acordo com o autor, citado na página 23 do referencial teórico, o comprometimento organizacional faz com que os funcionários criem um laço com a empresa e queiram dar sempre o seu melhor para se manterem como membro da organização.

Gráfico 9: Sinto-me satisfeito com os objetivos e metas que devo alcançar.

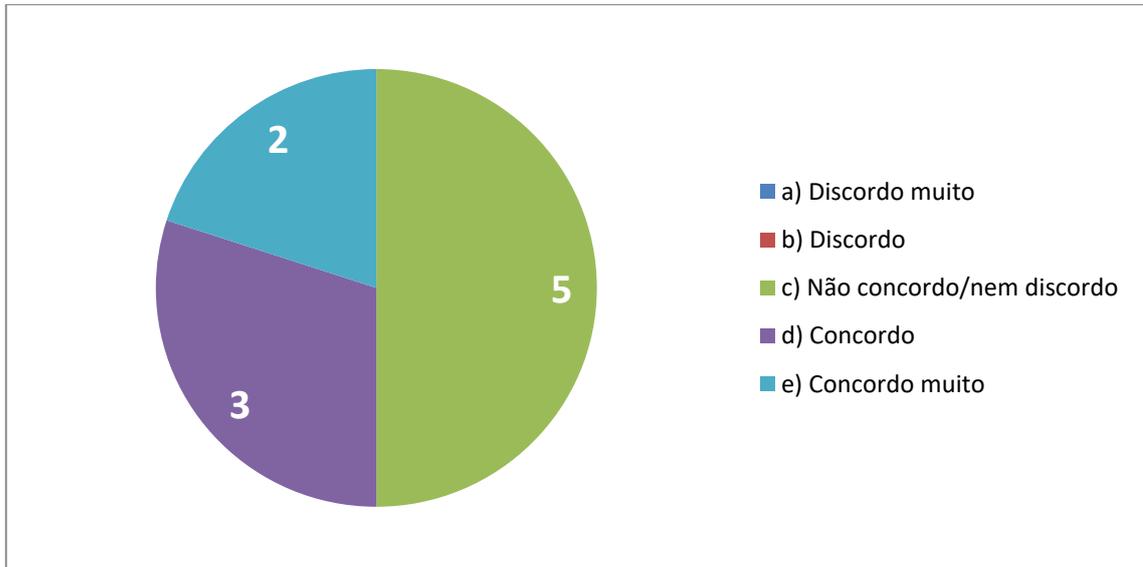


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Constata-se, a partir da pesquisa, que 4 funcionários se sentem satisfeitos com os objetivos e metas que devem alcançar. Essa afirmativa pode estar associada ao prazer que sentem na execução de suas tarefas a fim de alcançar os objetivos da organização, ou por serem desafiadores a ponto de lhes motivar a alcançá-los, ou por exigirem os conhecimentos e experiências que eles possuem etc. Nota-se, também, que um número representativo de funcionários não concorda/nem discorda da afirmação, possivelmente não trabalham diretamente com metas, ou talvez mantiveram-se neutros por sentirem receio em expor suas opiniões. Porém, 1 funcionário discorda, podendo essa posição ser originária da falta de compreensão sobre as metas e objetivos que deve alcançar, ou por não estar relacionado aos seus conhecimentos específicos, ou por serem metas consideradas por ele como muito

difíceis de serem alcançadas, ou por exigir esforço demais comparado ao que ele pode oferecer etc. É sabido que as organizações, além dos equipamentos e insumos, precisam da capacitação humana para alcançar seus objetivos, e é por meio da motivação que o indivíduo se empenha a dar o seu melhor para atingi-los. O líder da organização precisa estar atento a informar claramente sua equipe quanto ao que procura alcançar. Citado na página 12 do referencial teórico, Chiavenato (2004) diz que as organizações são compostas por pessoas e dependem delas para cumprir suas missões e atingir seus objetivos. Que as empresas veem as pessoas como um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional, ou seja, as pessoas são vistas como parceiros. O autor ainda diz que a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Portanto, para que os objetivos sejam alcançados e as metas sejam cumpridas, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento principal para atingir a eficácia organizacional. Essa é uma questão bem ampla, pois podemos perceber que envolve a prática de uma boa gestão de pessoas, de ter uma liderança que elabore suas metas e objetivos e seja claro no momento de passá-los aos funcionários e, também, que está diretamente ligada à motivação.

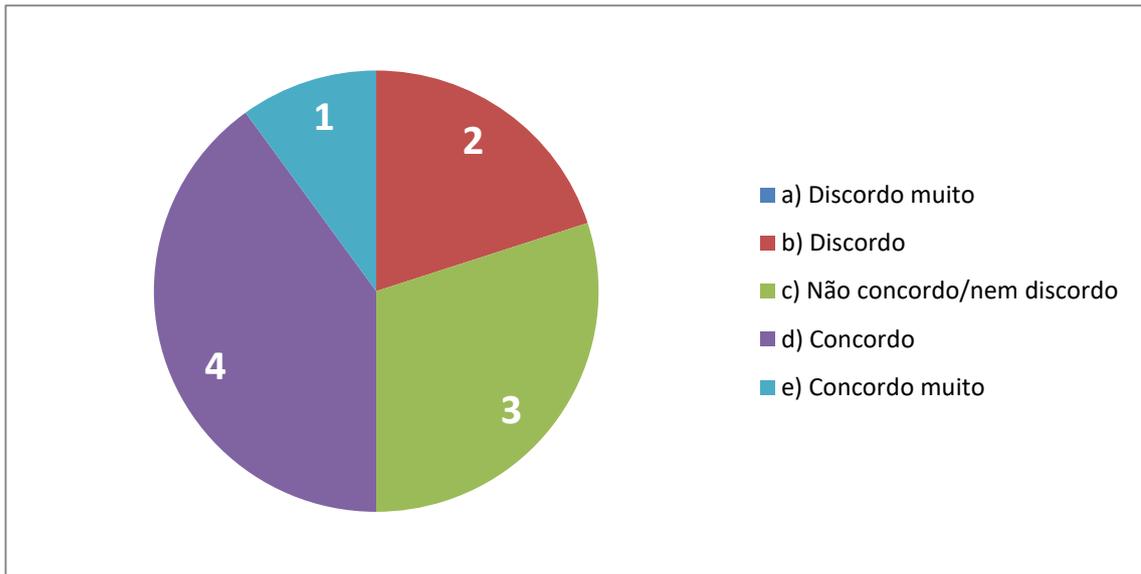
Gráfico 10: O clima de trabalho da empresa é bom.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Dos 10 participantes da pesquisa, 2 “concordam muito” e 3 concordam que o clima de trabalho da empresa é bom. A outra metade “não concorda/nem discorda” da afirmação. Percebe-se que metade dos funcionários pesquisados consideram o clima da empresa bom, isso significa que eles percebem um ambiente organizacional qualificado, seja pela boa estrutura da organização, pela qualidade nos relacionamentos, comportamentos e atitudes, por sentirem-se valorizados etc. Já 5 funcionários, um número bastante expressivo, mantiveram-se imparciais diante da questão, podendo essa consideração ser oriunda do estado apreensivo que certas questões podem lhes provocar, ocasionado pelo receio de expor certas opiniões e, com isso, serem punidos de alguma forma. Sabe-se que o clima organizacional pode ter efeitos tanto positivos, quanto negativos sobre o comportamento das pessoas, sendo assim, é um reflexo do grau de motivação dos funcionários. Citado na página 22, Chiavenato (2004) diz que o clima representa o ambiente interno da organização e influencia o estado motivacional das pessoas. Quando há elevada motivação, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona satisfação, animação, interesse e colaboração entre os funcionários. Todavia, quando há baixa motivação, o clima tende a baixar e é caracterizado por estados de desinteresse, apatia, insatisfação e depressão.

Gráfico 11: O superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças.

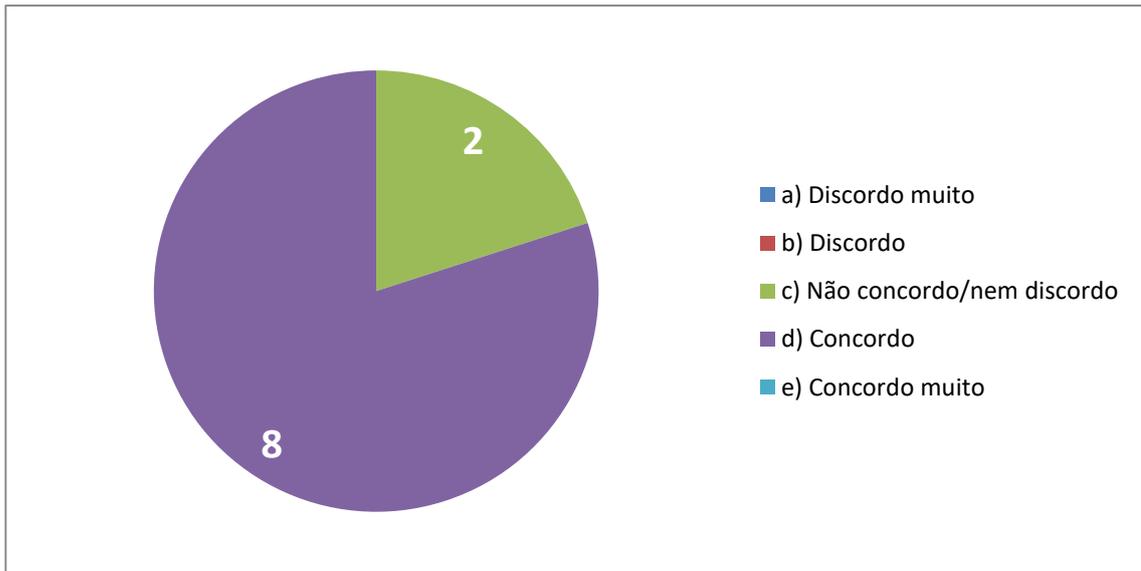


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Com base na apreciação da pesquisa, vê-se que 1 funcionário concorda muito com a afirmativa abordada, 4 concordam, 3 não concordam/nem discordam com a questão e 2 discordam. Observa-se que metade dos funcionários veem o seu superior como receptivo a sugestões de mudanças, ou seja, conseguem expressar suas ideias ao chefe e o mesmo demonstra interesse nisso. Provavelmente, esses 5 funcionários possuem um relacionamento agradável com a chefia e, assim, conseguem trocar opiniões sobre melhorias dentro da empresa. No entanto, 3 funcionários mantiveram-se neutros diante da questão, podendo esse julgamento ser proveniente do fato de não terem ideias novas para expor ao chefe, ou não tentarem um diálogo no momento em que tiveram alguma sugestão, ou então, acharam melhor não manifestar sua resposta sobre o assunto. Em contrapartida aos funcionários que concordaram com o questionamento em análise, 2 funcionários não concordam que o superior recebe bem as sugestões dadas por eles. Tal avaliação possivelmente está associada ao próprio relacionamento com o chefe, ou a falta de liberdade de expor suas ideias, ou à dificuldade de diálogo e compartilhamento de ideias etc. Ouvir a opinião dos funcionários e aceitar sugestões que possam gerar melhorias para a organização é de grande valia, pois, além de criar um sentimento de confiança e consideração aos colaboradores, faz com que estes se sintam parte da organização. Boeddrich (2004), citado na página 25, diz que se as ideias permanecerem apenas nas mentes dos funcionários, estaremos diante de um desperdício de capital humano, ou seja, as

ideias cuja implementação não exista tornam-se desvalorizadas e conseqüentemente constituem um fator desmotivador. A implementação das sugestões é um fator altamente motivador, pois os colaboradores gostam de ver as suas sugestões postas em prática.

Gráfico 12: Estou satisfeito com a supervisão sobre o trabalho que realizo.

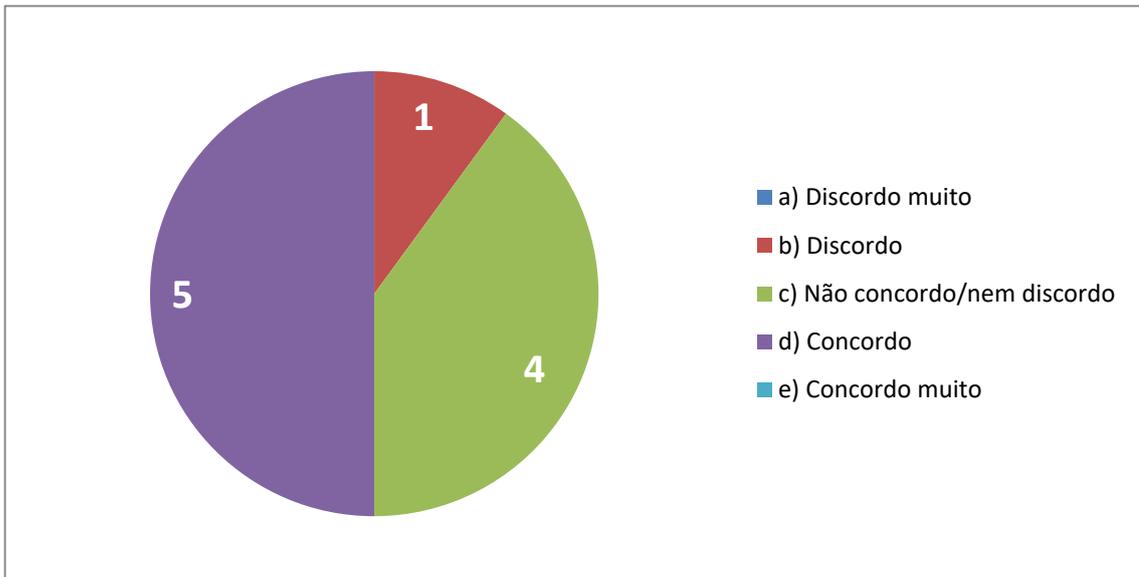


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Entre os entrevistados, 8 concordam com a afirmação e 2 não concordam/nem discordam. Portanto, a grande maioria diz-se satisfeita com a supervisão sobre o trabalho que realiza. É importante que se tenha supervisão sobre o trabalho, de forma que, a partir daí poderá ser dado feedback e reconhecimentos sobre a execução das atividades de cada um. Repara-se que um grande número de funcionários pesquisados está satisfeito com essa supervisão, visto que são acompanhados de perto, não apenas nos resultados, mas em todo o processo que leva à finalização das tarefas. É interessante que se observe como cada funcionário trabalha, como executa suas atividades, suas evoluções durante a realização, onde tem dificuldades etc. Todavia, 2 funcionários mantiveram-se neutros diante da questão, talvez optaram por não responder, para não soar como “reclamação” sobre o seu superior e, assim, sofrerem algum tipo de punição. Sabe-se que o superior que demonstra preocupação e acompanha seu funcionário supervisionando-o mostra que está interessado em seu progresso e no sucesso da execução das atividades. De acordo com Missel (2012), citado na página 24, a habilidade do gestor para utilizar o feedback como ferramenta

de gestão, mobiliza o funcionário para uma mudança de comportamento duradoura, uma vez que irá influenciar diretamente em sua autoestima e em seu comprometimento. Durante a supervisão da execução das atividades de seus funcionários, o superior consegue ter noção das habilidades de cada um e, assim, lhes dar um retorno sobre o grau de satisfação pela realização dessas atividades.

Gráfico 13: Recebo elogios e incentivos pelo meu trabalho.

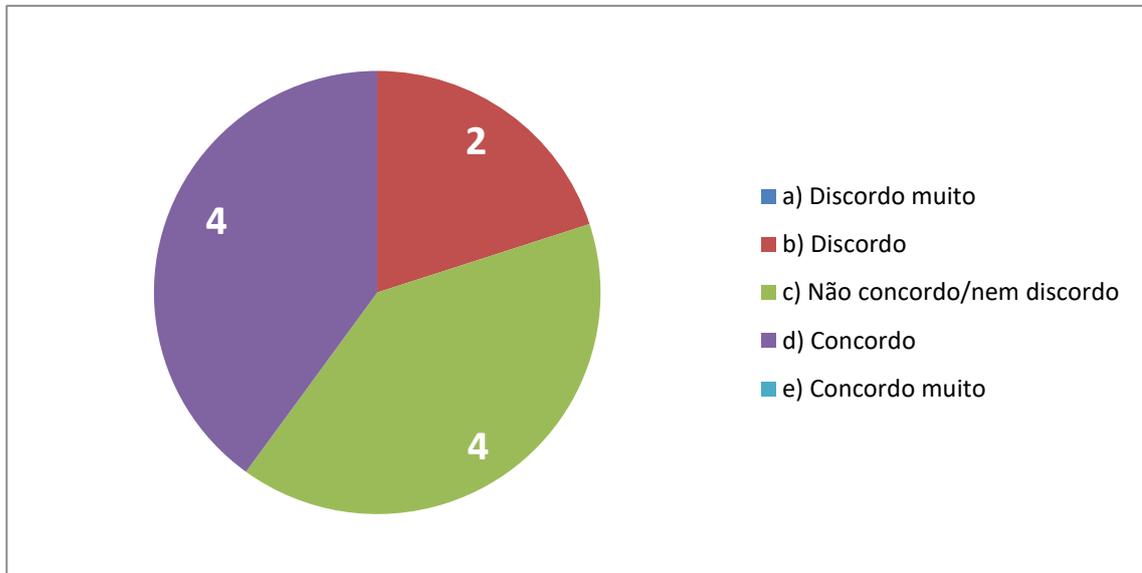


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Em consonância com a pesquisa, 5 funcionários afirmam receber elogios e incentivos pela realização do seu trabalho, 4 não concordam/nem discordam e 1 discorda. Verifica-se que metade dos indivíduos pesquisados recebem feedback sobre a realização de seus trabalhos, seja em forma de palavras, agradecimentos, congratulações, ou benefícios, privilégios ou vantagens como reconhecimento pelo bom trabalho realizado. Entretanto, um número representativo de funcionários não concorda/nem discorda da afirmação, talvez estes não possuem contato direto com o chefe, o que faz com que os elogios e incentivos fiquem difíceis de serem repassados. Ademais, 1 funcionário discorda da afirmação, ou seja, o mesmo afirma que nunca recebe elogios e incentivos pelo seu trabalho, o que acarreta em um fator bastante desmotivador, e que se agrava ao perceber que alguns dos outros funcionários recebem esses tipos de recompensas. Como citado na página 15, “é natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço

que teve” (VERGARA, 2000, p. 48). O autor acrescenta que quando o reconhecimento acontece, as pessoas liberam toda sua potencialidade.

Gráfico 14: Tenho oportunidades de participar das decisões importantes na organização.

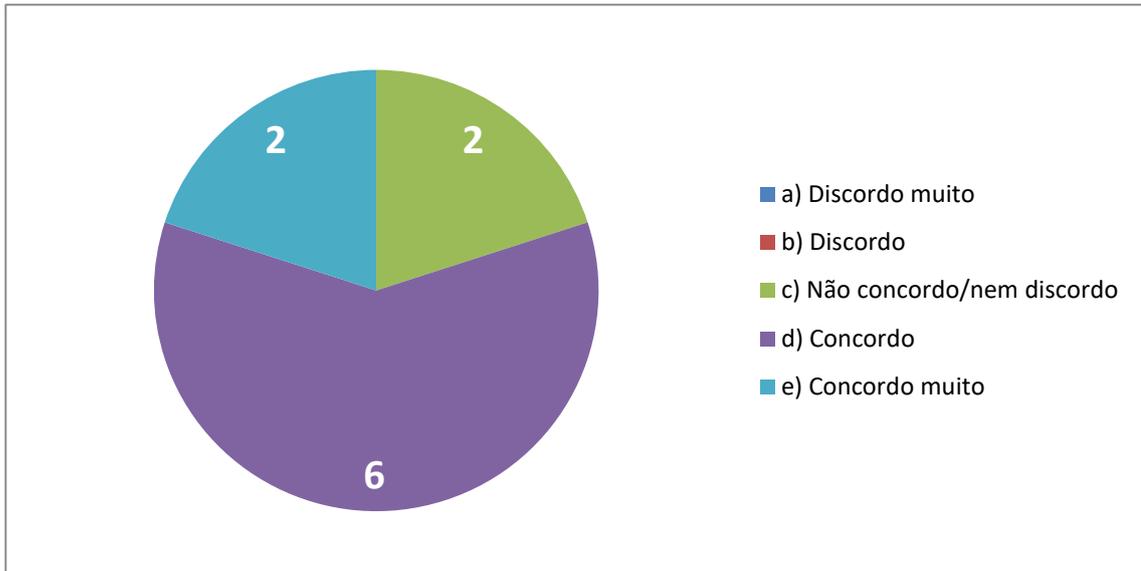


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

De acordo com a pesquisa, 4 funcionários concordam que possuem oportunidades de participar das decisões importantes da organização, outros 4 não concordam/nem discordam e 2 discordam. Esta questão pode ser associada ao gráfico 11, em que alguns funcionários afirmam que o superior abre espaço para receber sugestões de melhorias, ou seja, dá oportunidade para que possam expressar suas ideias. Observa-se, aqui, a existência de uma ligação ao quesito de bom relacionamento com o chefe, que permite que esses funcionários colaborem de forma significativa nas decisões importantes do hotel. Conquanto, um número expressivo de funcionários não concorda/nem discorda da afirmação, talvez optassem por não expressar suas respostas por receio de que seja entendido como queixa sobre a forma de liderança de seu superior, pondo em questão aquela imagem de chefe autoritário, que centraliza totalmente a autoridade e as decisões e os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. Além disso, 2 funcionários não concordam que possuem liberdade de participar das decisões importantes da empresa. Essa posição pode estar associada a dificuldades no relacionamento com o chefe, não conseguindo assim expor suas ideias. Conforme Chiavenato (2008, p. 443), citado na página 24 do

referencial teórico, “a organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários para obter cooperação e comprometimento”. Essa atitude melhora o clima da empresa, porque cria condições para que a equipe esteja engajada e possa contribuir com novas formas de alcançar as metas.

Gráfico 15: O trabalho me deixa esgotado, por vezes me sinto atarefado.

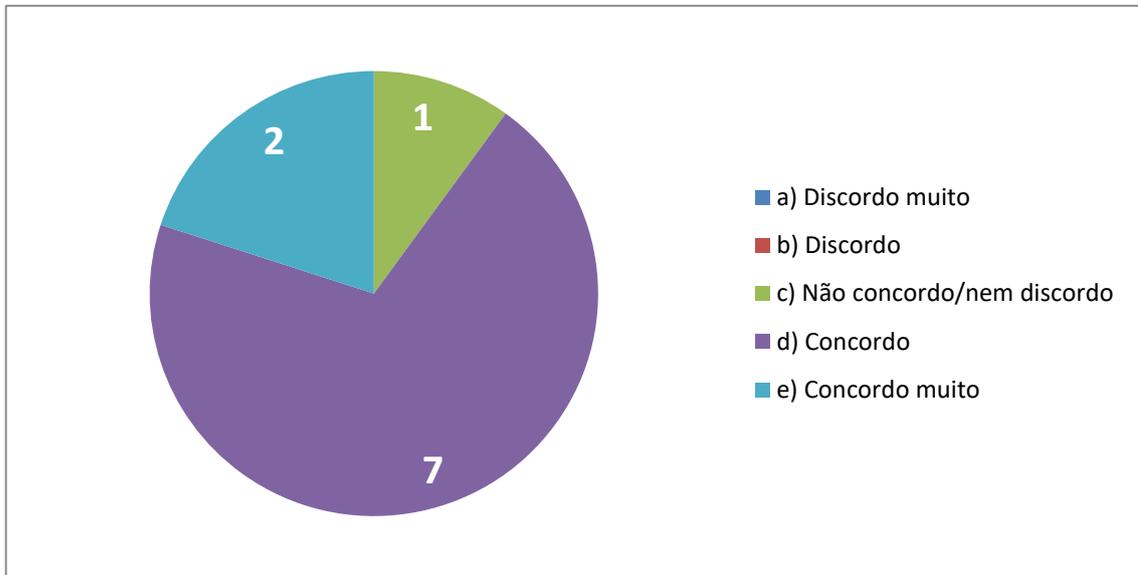


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Com base na pesquisa, 2 funcionários “concordam muito” que se sentem esgotados e atarefados no trabalho, 6 concordam e 2 não concordam/ nem discordam da afirmação. Esse número é bastante preocupante, já que um funcionário cansado tende a render menos. Os dados mostram que, independente do cargo, uma quantidade significativa de funcionários do hotel sentem a grande carga de estresse no ambiente de trabalho, que pode ser decorrente da exaustão física e emocional, ou da elevada carga horária, ou do grande número de funções a serem desempenhadas e executadas, ou do grau de responsabilidade etc. Já 2 funcionários não concordam/nem discordam da questão, novamente a neutralidade pode estar associada ao temor de expor suas opiniões e serem punidos por isso. Cotta (2006), citado na página 26, diz que o conjunto de tarefas e a divisão do trabalho planejada por cada serviço compõem a carga de trabalho de cada trabalhador, as quais podem estar associadas com importantes estresses laborais, que podem ser agravados por condições precárias da organização do trabalho, que vão desde a baixa valorização,

remuneração, descompasso entre tarefas prescritas e realizadas, até escassez severa de recursos e problemas de infraestrutura.

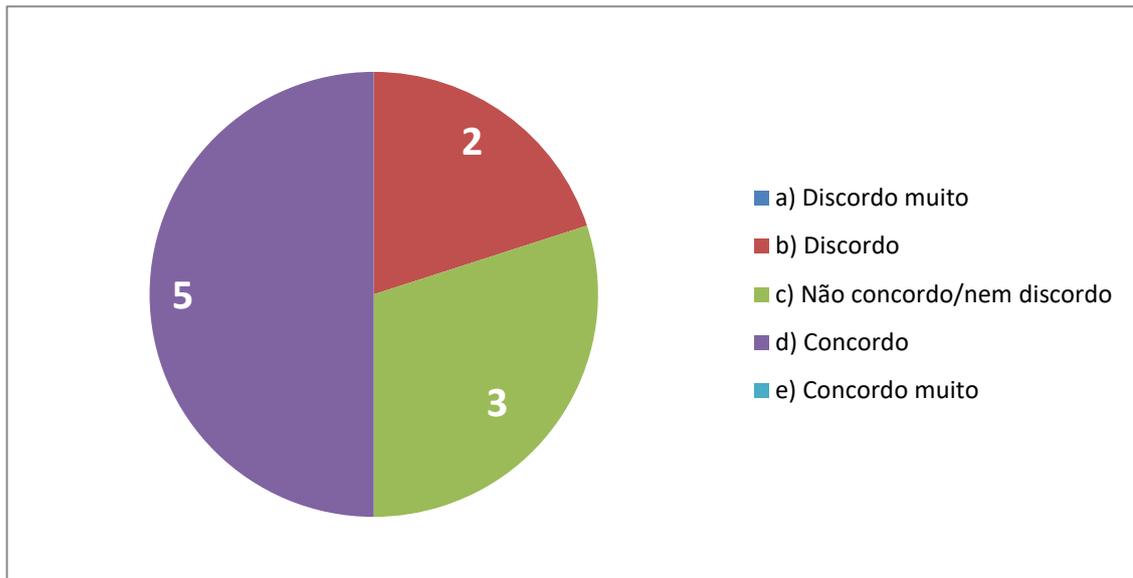
Gráfico 16: Gosto de dar o melhor pela realização do meu serviço, mesmo sem ser solicitado.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Analisando-se a pesquisa, constata-se que 9 funcionários gostam de dar o melhor pela realização do seu serviço, mesmo quando não solicitado e 1 não concorda/nem discorda com a questão. Aqui encontramos algo bastante interessante e positivo, percebe-se que, independente da satisfação/insatisfação dita em outras questões, quase a totalidade de funcionários diz dar o seu melhor na execução de suas tarefas, não se deixam afetar pelo desgosto com alguns pontos da empresa. Em que pese se sentirem esgotados e atarefados, como analisado no gráfico 15, os funcionários se empenham em realizar suas atividades da melhor forma possível. Somente 1 funcionário não concorda/nem discorda da afirmação, talvez optasse por não assumir que não dá o seu máximo quando não solicitado e prefere manter-se neutro. Citado na página 19, Bowditch (1997) afirma que as recompensas intrínsecas são intangíveis, como a realização profissional e pessoal, a estima ou o interesse que o trabalho pode proporcionar. São as motivações pelo próprio trabalho, ou seja, trabalham duro pelo prazer de cumprir a missão. Ou seja, o funcionário que dá o seu melhor pela execução do seu trabalho faz pelo prazer de cumprir suas tarefas.

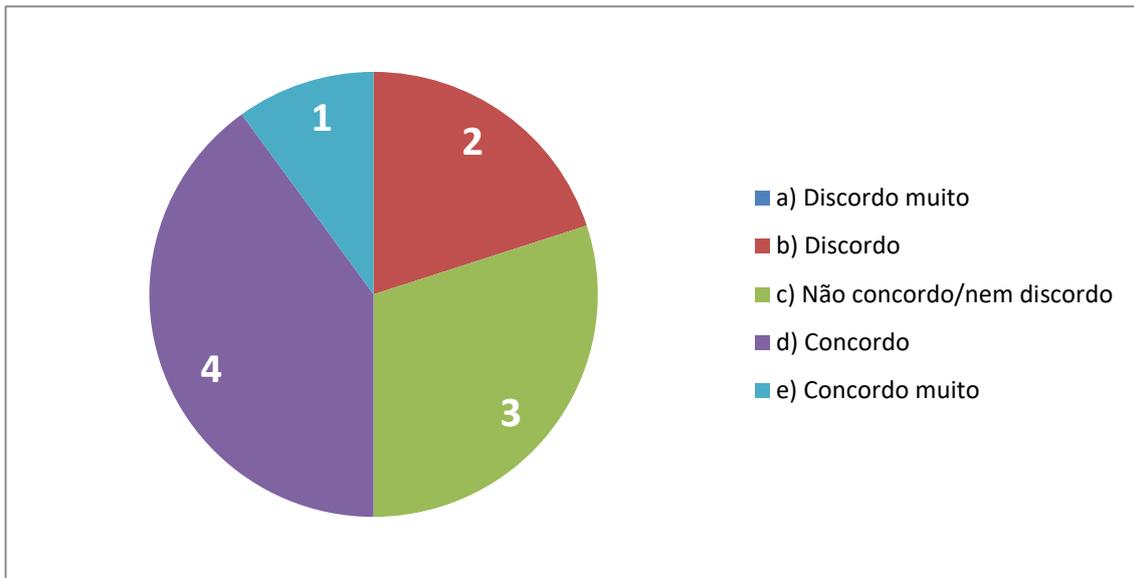
Gráfico 17: Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte da minha chefia.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Entre os 10 funcionários entrevistados, 5 sentem reconhecimento da importância do seu trabalho por parte da chefia, 3 não concordam/nem discordam e 2 discordam. Nota-se que metade dos funcionários pesquisados percebe que são reconhecidos pela importância da execução de seus respectivos trabalhos, assim, podemos presumir que essa informação está relacionada à questão 13, onde 5 funcionários afirmam que recebem elogios e incentivos pela realização de seus trabalhos. Ou seja, pode ser que o reconhecimento seja percebido através desses elogios ou recompensas. Já, 3 funcionários não concordam/nem discordam da afirmação e, novamente, essa neutralidade pode estar associada ao receio de serem punidos ao expor suas sinceras opiniões, de modo que a questão envolve a chefia. Por último, 2 funcionários afirmam que nunca são reconhecidos pelo seu trabalho, o que é um ponto bastante negativo para a empresa, pois a falta de reconhecimento gera desmotivação, diminui o comprometimento e provoca insatisfação com a organização por parte dos colaboradores. Vergara (2000), citado na página 13, afirma que uma das chaves para se manter motivado é saber que o trabalho que estamos realizando faz a diferença. O funcionário precisa sentir-se seguro de que seu papel é realmente importante dentro da empresa, assim, poderá adquirir confiança nela e seu trabalho irá render cada vez mais.

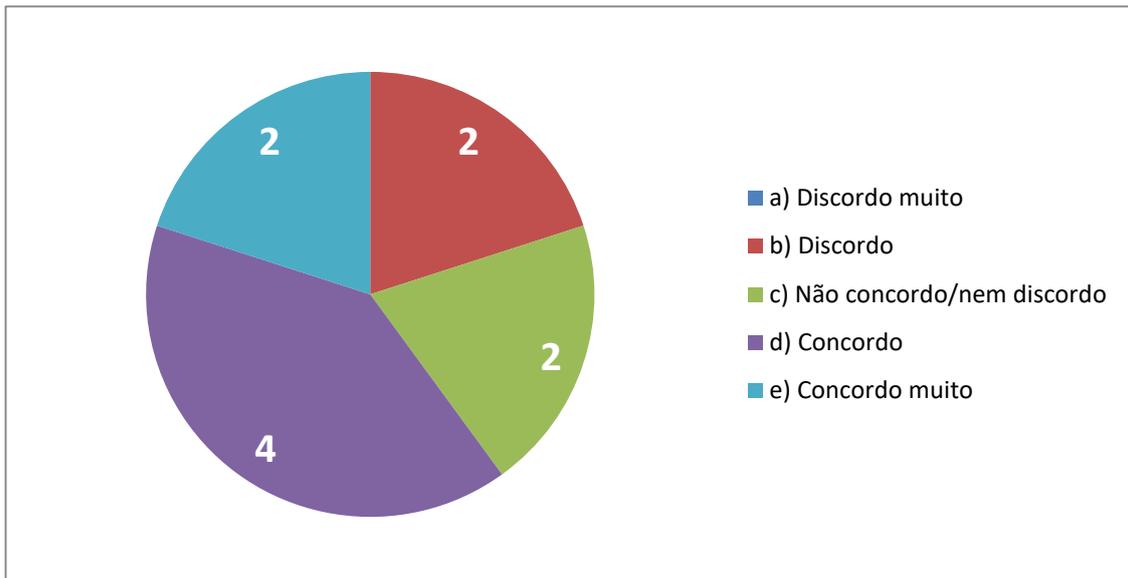
Gráfico 18: Tenho oportunidade de realizar tarefas compatíveis com meus conhecimentos e interesses.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Constata-se que a opinião dos entrevistados sobre a questão é bem dividida, percebemos que 1 concorda muito, 4 concordam, 3 não concordam/nem discordam e 2 discordam. São várias as atividades desempenhadas nas empresas e cada cargo tem suas particularidades. Para isso, cada funcionário precisa ter conhecimentos, compreensão e entendimentos sobre as tarefas que terá que desempenhar. Entre os funcionários do hotel, metade afirma realizar tarefas compatíveis com seus conhecimentos e interesses, ou seja, executam as atividades aplicando sua inteligência e especialidade e em cargos que lhes despertam o interesse. No entanto, 3 funcionários mantiveram-se neutros, o que pode ser explicado pela não disposição de revelar suas reais opiniões referentes à questão. Já 2 funcionários discordam da afirmação, podendo este resultado estar vinculado àqueles que trabalham em cargos distintos a sua área de conhecimento e especialização. Citado na página 16 do referencial teórico, Bergamini (1990) salienta que o indivíduo carrega uma bagagem de conhecimentos, que estão prontas para serem colocadas em ação no momento em que ele encontrar oportunidade, as pessoas sentem necessidade em trabalharem motivados, fazendo do seu trabalho uma fonte de satisfação.

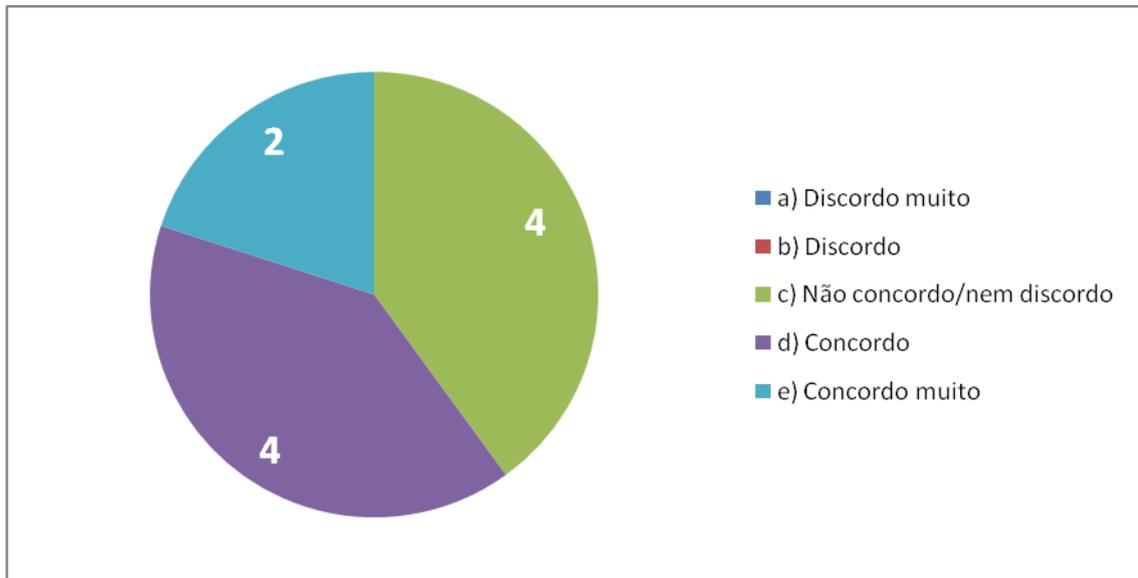
Gráfico 19: Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional na empresa onde trabalho.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

A pesquisa aponta que diante da afirmação “tenho oportunidade de desenvolvimento profissional na empresa onde trabalho”, 2 funcionários concordam muito, 4 concordam, 2 não concordam/nem discordam e 2 discordam. Vislumbra-se que 6 funcionários concordam que possuem oportunidade de compreender o seu trabalho, executá-lo e saber como melhorá-lo, ou seja, possuem a capacidade de desenvolver as competências necessárias para assumir um cargo de forma eficaz, garantindo uma evolução continuada e mantendo a excelência na carreira. O hotel oferece treinamento teórico e prático, e acompanha essa evolução, desenvolvendo e melhorando as habilidades de seus funcionários em alguns cargos ou área de interesse dos mesmos. Por sua vez, 2 deles não concordam/nem discordam da afirmação, podendo essa posição ter ligação com a falta de compreensão sobre a questão, por ser mais complexa comparada as outras ou, então, os mesmos optaram pela neutralidade para não expor suas opiniões. Além disso, 2 funcionários discordam e não percebem oportunidades de desenvolvimento profissional, podendo estar relacionado a dificuldade de visualizar o fornecimento de conhecimento e especializações sobre a melhor forma de executar as tarefas, ou então o hotel não oferece o treinamento para os seus cargos. Na página 15 do referencial teórico, Gil (2001) diz que o desejo de atingir seus objetivos, ser reconhecido e valorizado, e a realização profissional e pessoal são alguns fatores que motivam o ser humano.

Gráfico 20: Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Denota-se da pesquisa que 6 dos funcionários acreditam que a empresa tem interesse no bem-estar de seus funcionários e 4 “não têm opinião” em relação à questão abordada. Observa-se que uma parte significativa dos pesquisados percebem que os gestores preocupam-se com o bem estar, tanto físico quanto psicológico, dos funcionários, trazendo práticas que visam à melhoria de toda organização e clima do ambiente, oferecendo condições para que o funcionário exerça suas atividades de forma prazerosa, oferecendo qualidade de vida, responsabilidade social e segurança física, mental e psicológica no ambiente de trabalho. Entretanto, não se pode desprezar o número de pessoas que optaram pela neutralidade, não expondo suas opiniões sobre a questão talvez por receio de sofrerem algum tipo de punição. O bem-estar dos funcionários está ligado ao clima organizacional presente na empresa, equivale a qualidade do ambiente percebida pelos funcionários e que influencia diretamente na sensação de bem-estar. Para Maximiano (2009), citado na página 22 do referencial teórico, o clima organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho. Um ambiente qualificado e agradável dá a sensação de bem-estar aos funcionários.

7.1 ENTREVISTA

A gerente geral apontou que a gestão de pessoas está retratada no hotel através da influência à motivação e integração das pessoas, facilitando o alcance dos objetivos, promovendo o comprometimento, valorizando o respeito ao ser humano e procurando tratar as pessoas como pessoas. Que as dificuldades encontradas ao gerenciar seus funcionários são a insegurança, dificuldades técnicas e quando os problemas pessoais são levados ao trabalho. A gerente acredita que seus funcionários estejam motivados visto que consegue perceber a disposição dos funcionários em assumir responsabilidades, na segurança que a maioria transmite, no interesse e importância que dão à realização de suas tarefas, na compreensão com os objetivos da organização, ou seja, no comprometimento que os mesmos têm em relação com o sucesso do hotel. Para ela as ações que mais fazem surtir efeitos positivos em relação a forma de motivá-los são valorizá-los, elogiá-los pelo desempenho e execução de um bom trabalho, remunerá-los adequadamente e apostar no desenvolvimento e bem-estar da equipe. A gerente acredita que sua forma de liderança é um misto de “autocrática” e “democrática”. Visto que ela fixa as diretrizes, com pouca ou nenhuma participação da equipe de funcionários, ela procura determinar as técnicas para a execução das tarefas, determina o que cada funcionário deve fazer. Mas, apesar disso, se preocupa com a qualidade de vida e satisfação da equipe.

8 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A EMPRESA

Após a apresentação e análise dos resultados da pesquisa, foi possível estabelecer algumas sugestões a fim de proporcionar melhorias para a empresa, que contribuam positivamente com a motivação dos funcionários e com o desempenho da empresa implicando, assim, em melhores resultados.

Identificou-se que existem alguns elementos que atuam como fatores motivadores, mas que precisam ser aprimorados visto que são apontados como insatisfatórios por alguns dos funcionários pesquisados, como: o relacionamento com a chefia; a maneira de tratamento dado pela administração para conflitos, queixas, problemas ou reclamações; cooperação entre os colegas de trabalho; segurança quanto à permanência na empresa; receptividade à sugestões de mudanças; feedback sobre o trabalho; esgotamento no trabalho; reconhecimento da importância do trabalho; oportunidade de aplicar conhecimentos; interesse na execução das atividades; e oportunidade de desenvolvimento profissional.

O relacionamento entre funcionário e chefia é apontado como satisfatório por boa parte dos funcionários, porém o fato de 2 manterem-se neutros e 1 não estar satisfeito, torna-se algo a ser melhorado, visto que é um dos fatores mais motivadores dentro de uma empresa, para tanto sugere-se um diálogo franco entre as partes. A confiança também é indispensável e precisa ser recíproca. A chefia precisa confiar que seus funcionários seguirão suas instruções e o funcionário precisa confiar que seu superior ouvirá suas sugestões. A maneira de tratamento dado pela administração para conflitos, queixas, problemas ou reclamações também precisa ser lapidado, melhorando, assim, o relacionamento com os funcionários. Para isso, o chefe precisa abrir espaço para que os seus funcionários cheguem até ele e possam falar sobre os problemas/reclamações, após é indispensável que o chefe dê a atenção merecida ao que lhe foi passado e procure solucionar. Atrelado a isso vem a pouca receptividade a sugestões de mudanças por parte da chefia, é aconselhável que o superior se permita ouvir as opiniões dos colaboradores, para que estes possam expor suas ideias e sugestões de melhorias, sendo estas viáveis podem contribuir positivamente com a organização. Permitir a participação dos colaboradores de forma ativa na organização gera um sentimento de confiança e reconhecimento, fazendo com que todos se sintam parte da organização. Seguindo nesta mesma linha, temos o reconhecimento da importância do trabalho realizado pelos funcionários. Para mantê-

los motivados é necessário fazer com que eles percebam que o trabalho que estão realizando faz a diferença. Fazer com que sintam que o seu papel é realmente importante dentro da empresa, fará com que o funcionário adquira confiança nela e seu trabalho irá render cada vez mais. Uma sugestão para a empresa é adotar um programa de valorização para os funcionários, retribuindo o empenho e dedicação daqueles que se destacam.

Quanto ao feedback sobre o trabalho, sugere-se que a chefia o faça com mais frequência e a todos os funcionários, sem exceção. É importante que os funcionários sejam informados sobre o desempenho de suas atividades, para que possam aprimorar suas habilidades constantemente. O feedback, então, deve ser dado sobre a atuação dos funcionários dentro da empresa, sobre o desenvolvimento de suas atividades, e sobre o que se espera dele. A segurança quanto à permanência na empresa também depende desse retorno por parte da chefia, é importante que os funcionários saibam se o trabalho que estão realizando é indispensável para a empresa, garantindo-lhes uma certa segurança quanto à sua permanência.

O esgotamento no trabalho pode ser trabalhado junto à cooperação entre os funcionários: dividir as tarefas, resolver os problemas juntos, criar um ambiente em que um ajude o outro, criar uma relação de parceria. Se a quantidade de tarefas por pessoa é realmente elevado e não há possibilidades de contratar novos funcionários, visto que os atuais não dão conta, sugere-se que sejam dados prazos maiores para cumprimento das atividades, sem a pressão de executá-las até o “final do dia”, por exemplo. É interessante listar aos funcionários quais são as tarefas prioritárias, não exigir a resolução sobre todas as tarefas que estão pendentes.

Em relação à oportunidade de desenvolvimento profissional, sugere-se que todos os funcionários tenham a oportunidade de compreender o seu trabalho e saber como melhorá-lo, ou seja, todos devem ter acesso ao treinamento e desenvolvimento de suas competências, garantindo uma evolução continuada e mantendo a excelência na carreira. No tocante a oportunidade de aplicar conhecimentos e interesses na execução das atividades, recomenda-se que cada funcionário seja designado a executar atividades em que possam aplicar sua inteligência e especialidade e em cargos que lhes despertem o interesse.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como ênfase analisar a motivação dos funcionários do Hotel Recanto do Imperador, sendo possível identificar os aspectos positivos que podem gerar satisfação e comprometimento da equipe, bem como os elementos que atuam como fatores motivadores, mas que precisam ser aprimorados visto que são apontados como insatisfatórios por alguns dos funcionários pesquisados.

Diante à apresentação dos resultados da pesquisa, foi possível identificar que os principais fatores que impactam positivamente na satisfação e motivação dos funcionários são o ambiente e clima agradáveis, remuneração justa, prazer em realizar as tarefas, clareza sobre as regras e procedimentos para executar as atividades, satisfação em relação à supervisão sobre o trabalho realizado, receber elogios e incentivos pela execução do trabalho, o interesse dos gestores pelo bem-estar dos funcionários. No entanto, percebeu-se que alguns aspectos que poderiam ser motivadores não são bem trabalhados no hotel, tais como o relacionamento com a chefia, a maneira de tratamento dado pela administração para conflitos, queixas, problemas ou reclamações, a cooperação entre os colegas de trabalho, segurança quanto à permanência na empresa, receptividade à sugestões de mudanças, feedback sobre o trabalho, esgotamento no trabalho, reconhecimento da importância do trabalho, oportunidade de aplicar conhecimentos, interesse na execução das atividades e oportunidade de desenvolvimento profissional.

Com isso, foi possível apontar sugestões que possam contribuir positivamente com o grau de satisfação dos funcionários. A aplicação das sugestões de melhorias propostas, possivelmente, terá impacto positivo sendo capaz de aumentar a satisfação dos colaboradores, melhorar o desempenho e a produtividade no hotel.

Relacionando as respostas obtidas na entrevista e as opiniões dos colaboradores obtidas no questionário, percebe-se que a gerente reconhece a existência de algumas dificuldades ao gerenciar seus funcionários, são elas: a insegurança, dificuldades técnicas e levar os problemas pessoais ao trabalho. Porém, nota-se que na sua visão eles são bem menores do que na realidade, visto que no questionário vários fatores são apontados pelos funcionários como dificultadores para a motivação. Durante a entrevista, foi citada que as ações que mais fazem surtir efeitos positivos em relação a forma de motivar os funcionários são: valorizá-los, elogiá-los pelo desempenho e execução de um bom trabalho, remunerá-los

adequadamente e apostar no desenvolvimento e bem-estar da equipe. Aqui percebe-se que as respostas se equivalem. Dado que os funcionários também afirmam que estes fatores são positivos na empresa.

A principal limitação da pesquisa foi trabalhar com a discrepância de opiniões em relação às questões, visto que em algumas as respostas foram bem diversificadas.

Este estudo proporcionou um entendimento amplo e claro sobre a motivação/satisfação dos funcionários dentro de uma empresa, seus principais aspectos e a importância da mesma para o bom desempenho, engajamento e comprometimento dos funcionários. Ainda, pode contribuir para que fatores ligados à motivação possam ser aprimorados dentro do Hotel Recanto do Imperador, em busca de melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos**: e as Tecnologias de Gestão Organizacional. 5. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.
- BALLONE, G. J. (2002). **Estresse**. Psiquiatria Geral. Disponível em: <<http://www.psiqweb.med.br/cursos/stress1.html>>. Acesso em: 13 dez. 2016.
- BASTOS, A.V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 298 f. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994b.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEDRAN JÚNIOR, P.E.; OLIVEIRA, J.L.C. **Motivação no trabalho**: avaliando o ambiente organizacional. *In*: V congresso nacional de excelência em gestão, Rio de Janeiro, 2 a 4 de julho de 2009. Anais..., 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1990. 141 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. trad. São Paulo: CengageLearning, 2016.
- BONOME, João Batista vieira. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba IESDE Brasil S. A, 2009.
- BOTELHO, Eduardo. **Reengenharia cultural**: o dirigente inteligente. São Paulo: Atlas, 1995. 195 p.
- BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997. 305 p.
- BOEDDRICH, H. J. “**Ideas in the workplace: a new approach towards organizing the fuzzy front end of the innovation process**”, *Creativity and innovation management*, V. 13, No. 4, December.
- CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1978. 144 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

COTTA, R. M. M. et al. **Organização do trabalho e perfil dos profissionais do Programa Saúde da Família**: um desafio na reestruturação da atenção básica em saúde. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, v. 15, n. 3, p. 7-18, 2006.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GIBSON, J. L. et. al. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12 ed. São Paulo: MCGraw-Hill, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, S. É. R.; **Necessidade de pertencer**: um motivo humano fundamental. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2004

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: a abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HOUAISS, A.; VILLAR, M.S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1. ed., Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

Jehn, K. Northcraft, G. Neale, M. 1999. **Why Differences Make a Difference**: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*.

JEX, S. M. **Stress and job performance**. Londres: Sage, 2002.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. [Livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012.

- KONDO, Y. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento. Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: ed. Gente, 1994.
- LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E.M; MARCONI, M.de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEITE, C.F.F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma universidade estadual. 2004. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2004.
- LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar**: o que torna alguns trabalhadores tão bons e outros tão ruins. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1986.
- LOTZ, E. G.; GRAMMS, L. C. **Gestão de talentos**. [Livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- MACÊDO, Ivanildo I. de, **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- MARTINS, Leonardo Fernandes. **Estresse ocupacional e esgotamento profissional entre profissionais da atenção primária à saúde**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009;
- MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- OWDAY, R T; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. **The measurement of organizational comminent**. In: Journal of vocational behavior, v. 14, p. 224 -247, 1982.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NETO, A. M. C. **A Liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança**: entre o Cru e o Cozido. In: NELSON, R. E; SANT'ANNA, A. S. Liderança: entre a tradição e a Modernidade e a Pós-modernidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OTUBO, Fábio. **Motivação no trabalho vem antes da remuneração**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/motivacao-no-trabalho-vem-antes-da-remuneracao>>. Acesso em: 18 agosto 2016.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa**: métodos, avaliação e utilização. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 131 – 155.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por que as equipes não funcionam**: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SEGUNDO, José. **Influência da Liderança no Clima Organizacional**. Disponível em <http://www.josegundo.hpg.ig.com.br/clima.htm>. Acessado em: 20 setembro 2016.

TRUJILLO, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 2ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.

VIANNA, M. A. F. **Trabalhar para quê?**: a motivação profissional nas equipes realizadoras. 3ª ed. São Paulo: Gente, 1997.

VIANNA, W. B.; ESSLIN, S.R.; ESSLIN, L. **O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção**. Revista Gestão Industrial (Online), v. 03, 2008.

VROOM. Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 9º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 274 p.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados**: como obter o melhor de sua equipe. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 1991. 123 p.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem!**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.

APÊNDICE A - Entrevista

1. De que forma a gestão de pessoas está retratada na empresa?
2. Quais dificuldades são encontradas ao gerenciar seus funcionários?
3. Como se percebe a motivação para o trabalho de seus funcionários? Você sente que eles estão motivados?
4. A empresa pratica ações para motivar os funcionários? Qual dessas ações tem efeito mais positivo?
5. Qual o estilo de liderança da organização?

APÊNDICE B - Questionário

Discordo muito (DM)	Discordo (D)	Não concordo nem discordo (NC/ND)	Concordo (C)	Concordo muito (CM)
1	2	3	4	5

AFIRMATIVAS	DM	D	NC/ND	C	CM
1) Sinto-me tranquilo no meu local de trabalho, as condições físicas do ambiente são satisfatórias e me sinto confortável.	1	2	3	4	5
2) Minha remuneração é justa e adequada.	1	2	3	4	5
3) Tenho bom relacionamento com meu chefe.	1	2	3	4	5
4) Estou satisfeito com a maneira de tratamento dado pela administração para conflitos internos, queixas e problemas ou reclamações.	1	2	3	4	5
5) Sinto prazer ao realizar minhas tarefas.	1	2	3	4	5
6) Posso contar com a ajuda dos meus colegas para solução de problemas inesperados.	1	2	3	4	5
7) Tenho regras e procedimentos claros para executar minhas atividades.	1	2	3	4	5
8) Sinto-me seguro quanto à minha permanência na empresa.	1	2	3	4	5

9) Sinto-me satisfeito com os objetivos e metas que devo alcançar.	1	2	3	4	5
10) Existe bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
11) Gosto do trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
12) Estou satisfeito com a supervisão sobre o trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
13) Recebo elogios e incentivos pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5
14) Tenho oportunidades de participar das decisões importantes na organização.	1	2	3	4	5
15) O trabalho me deixa esgotado, por vezes me sinto atarefado.	1	2	3	4	5
16) Gosto de dar o melhor pela realização do meu serviço, mesmo sem ser solicitado.	1	2	3	4	5
17) Sinto reconhecimento da importância do meu trabalho por parte da minha chefia.	1	2	3	4	5
18) Tenho oportunidade de realizar tarefas compatíveis com meus conhecimentos e interesses.	1	2	3	4	5
19) Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional na empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
20) Estou satisfeito com o trabalho enquanto fator de realização.	1	2	3	4	5

Questionário baseado em: "Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo com servidores técnico-administrativos da escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais" / dissertação apresentada ao curso de mestrado profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, pelo autor(a) Fátima Aparecida de Carvalho.