



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO HOTELEIRA**

RENATA DE FREITAS SILVEIRA

ORIENTADOR: GUILHERME ANTÔNIO VIVACQUA

Monografia apresentada ao
Centro de Excelência em
Turismo da Universidade de
Brasília como requisito parcial
para a obtenção do certificado de
Especialista em Gestão da
Hospitalidade.

Brasília, DF, dezembro de 2003.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Centro de Excelência em Turismo
Curso de Especialização em Gestão da Hospitalidade

CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO HOTELEIRA

RENATA DE FREITAS SILVEIRA

Banca Examinadora:

Guilherme Antônio Vivacqua, Mestre em Administração Pública
Orientador

Moacyr Florentino
Membro da Banca

Brasília, DF, 01 dezembro de 2003.

RENATA DE FREITAS SILVEIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO HOTELEIRA**

Comissão Avaliadora:

Guilherme Antônio Vivacqua
Professor Orientador

Professor

Professor

Brasília, DF, 01 dezembro de 2003.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Gabriela, minha filha, que foi paciente esperando que a mamãe conseguisse finalizar o curso 2 dias antes de sua chegada, e durante a elaboração da monografia cooperou de forma exemplar. Espero que este trabalho sirva de motivação para ela na busca de conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço àquele que me encorajou e viabilizou, a realização desta especialização, meu marido Brasil.

Agradeço também a todos colegas e professores e amigos que me dedicaram seu tempo compartilhando suas percepções e suas experiências: fontes de conhecimento impagáveis.

Meu agradecimento também para Guilherme Antônio Vivacqua, meu orientador, e à equipe do Hotel San Marco, que gentilmente responderam o questionário que serviu para meu estudo de caso.

Este trabalho tem um pouquinho de cada um de vocês.

Obrigada!

RESUMO

Motivação é a mola mestra que impulsiona o indivíduo para qualquer atividade, seja ela pessoal ou profissional, estando a sua determinação e empenho na execução dessa atividade diretamente ligados aos fatores que estimulem essa motivação. O clima organizacional pode ser compreendido como o conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores de uma empresa apresentam em seus contatos profissionais, e que traduz o nível de motivação - satisfação ou insatisfação - do indivíduo em relação às condições propiciadas pela organização.

Conhecer a leitura correta do clima da empresa permite que as ações e as políticas de gestão de pessoas aplicadas corporativamente sejam planejadas adequadamente.

Este estudo teve por objetivo realizar o estudo de caso no Hotel San Marco, sob o ponto de vista do corpo gerencial, no que tange a avaliação do clima organizacional, sobre a aplicação de algumas das teorias da motivação e comprometimento, e conhecer a leitura de interno da empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Motivação; clima organizacional; clima interno; gestão de pessoas; comportamento organizacional.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1. O que é motivação?	11
2.2. Estudando a motivação	12
2.3. Motivação no âmbito organizacional	15
2.4. Teorias da motivação	17
2.4.1. Teoria da hierarquia das necessidades	17
2.4.2. Teoria da motivação/higiene	21
2.4.3. Teoria “X” e Teoria “Y”	23
2.4.4. Teoria das necessidades secundárias	26
2.4.4.1. Necessidade de poder	27
2.4.4.2. Necessidade de associação	28
2.4.4.3. Necessidade de realização	28
2.4.5. Teoria da avaliação cognitiva	29
2.5. Outras teorias contemporâneas	30
2.6. Comprometimento do indivíduo com a organização	31
2.7. O clima organizacional	34
2.8. As dimensões de clima adotadas pela empresa objeto deste estudo	37
2.9. As seis leituras possíveis do clima organizacional	38
3. METODOLOGIA	42
3.1. Amostra	43
3.1.1. Amostra bibliográfica	44
3.2. Instrumento para a pesquisa quantitativa	44
3.2.1. Pontos de Investigação	44
3.3. Procedimentos	45
3.3.1. Aplicação	45
4. ANÁLISE DOS DADOS	46
4.1. Perfil sócio-econômico dos pesquisados	46
4.2. Distribuição percentual de concordância e discordância	46
4.2.1. Teoria da motivação/higiene	47
4.2.2. Teoria da hierarquia das necessidades	48
4.2.3. Teoria “X” e Teoria “Y”	48
4.2.4. Tipo de comprometimento dos empregados	49
4.2.5. Leitura do clima interno da organização	50
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	52
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
7. APÊNDICES	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema de motivação	14
Figura 2 – Hierarquia das necessidades de Maslow	19
Figura 3 – Os fatores de motivação/higiene comparados à hierarquia das necessidades de Maslow	23
Figura 4 – Teorias “X” e “Y” associadas à hierarquia das necessidades de Maslow	26
Figura 5 – Comprometimento e envolvimento preparam o caminho para o investimento de capital humano	33
Figura 6 – Três formas de comprometimento produzem focos diferentes de desempenho	34
Figura 7 – Trajetória do clima interno	36
Figura 8 – Esquema para definição da leitura de clima	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequência dos posicionamentos relativos às questões 1 a 4 do formulário de pesquisa, em ordem decrescente de concordância	47
Tabela 2 – Frequência dos posicionamentos relativos às questões 5 a 10 do formulário de pesquisa, em ordem decrescente de concordância	48
Tabela 3 – Frequência dos posicionamentos relativos às questões 11 a 16 do formulário de pesquisa, em ordem decrescente de concordância	49
Tabela 4 – Frequência dos posicionamentos relativos às questões 17 a 23 do formulário de pesquisa, em ordem decrescente de concordância	50

1. INTRODUÇÃO

O objetivo da presente monografia é efetuar a leitura do clima organizacional na empresa que serviu para o estudo de caso, uma vez que este é um dos fatores preponderantes para o estímulo e manutenção da motivação dos empregados, permitindo à empresa atuar de forma a obter o melhor resultado do trabalho desses indivíduos.

Esta avaliação será realizada numa organização com característica hoteleira.

A pesquisa contextualiza várias dimensões do clima organizacional e que foram objetos de análise junto aos empregados do Hotel San Marco.

Primeiramente apresentamos a revisão da literatura, compreendendo os conceitos de motivação e as teorias científicas que envolvem o tema.

Considerando-se que o clima organizacional, tratado por alguns autores por clima interno ou clima psicológico, é uma expressão para a qual encontram-se diversas definições, foram escolhidos, para fins deste estudo, os conceitos baseados nas obras de Cecília Bergamini, Roberto Coda e Marco Oliveira, considerando a harmonia entre os pontos de vista desses autores, em que pesem as maneiras distintas de compreender e definir o clima.

O estudo se respalda na metodologia proposta por Marco Oliveira, que implica em responder o tipo de leitura de clima interno, tendo como variável de observação a forma como a empresa vem atuando.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O que é motivação?

Motivação é um tema que tem, há muito tempo, aguçado o interesse de empresas e de estudiosos do comportamento humano. Conhecer os fatores que fazem com que as pessoas se mostrem motivadas para determinada tarefa, seja ela desempenhada no convívio familiar ou necessária à obtenção de resultados positivos no trabalho, levou vários estudiosos a desenvolver experimentos e elaborar teorias acerca dos fatores que podem vir a despertar essa fonte de estímulo em cada indivíduo.

Considerando-se que as pessoas são motivadas por diferentes fatores, é possível entender a razão que leva cada um de nós a ter em mente uma opinião própria e distinta acerca do que vem a ser motivação, e de quais situações são mais importantes ou propícias para estimular o surgimento, e posterior incremento, da satisfação motivacional.

Desta forma, um tema que pode parecer bastante simples, e do qual fala-se com naturalidade uma vez que é intrínseco a todos os indivíduos, torna-se complexo ao considerar-se que não há um padrão de estímulo motivacional comum a todos os seres.

Essa diversidade de padrões culminou em uma gama de suposições, decorrentes da sabedoria popular, que acabaram por ser aplicadas ou disseminadas como verdades, e de teorias desenvolvidas com base em pesquisas científicas.

Castro (2002, p.85) assim define:

A motivação, um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional, é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (motivo + ação = motivação).

Desse conceito podemos depreender a importância do estudo da motivação e dos fatores que a influenciam, para a busca de melhores resultados pelas organizações ou na execução de qualquer empreendimento.

Nos anos 50 e 60 os conceitos de gerência foram marcados por movimentos, entre os quais as teses sobre a motivação de empregados, defendidas predominantemente por Maslow e Herzberg.

Segundo Oliveira (1995, p.15), também a idéia que fundamenta a expressão “clima” enquanto designação da “atmosfera” ou do “ambiente” interno da empresa, apesar de ser relativamente nova, já permeia, por várias décadas, as teorias e práticas de gerenciamento, estando relacionada ao estudo da motivação.

2.2. Estudando a motivação

Até hoje se confunde a motivação humana, que tem como base os propósitos, objetivos, crenças e valores pessoais e que, portanto, faz com que as ações sejam decorrentes da energia interior de cada um, com as situações decorrentes de condicionamento.

O condicionamento foi explorado por estudiosos do comportamento, como Pavlov e Edward Lee Thorndike, como sendo o resultado de estímulos externos nas reações dos seres, e é entendido como motivação extrínseca (BERGAMINI, 1997, p.42).

Segundo Bergamini (1997, p.43), as teorias sobre o condicionamento aplicado às pessoas mostram que é possível direcionar o seu comportamento a partir do controle de seu processo de aprendizagem, manipulando variáveis ambientais que reforcem positivamente o tipo de comportamento que se espera do indivíduo, e negativamente aquelas ações que se pretende extinguir.

O condicionamento permite, então, fazer com que os indivíduos atuem da forma como se planeja, independentemente da sua vontade.

Entretanto, verificando-se o resultado dos trabalhos de pesquisa de Pavlov e Thorndike (apud BERGAMINI, 1997, p.44), pode-se perceber que a manutenção do comportamento desejado pode ser comprometida ao ser retirado o

fator de estímulo externo, o que revela que o comportamento estimulado por condicionamento não possui energia própria suficiente para garantir a manutenção de uma ação ao longo do tempo.

Um importante estudo elaborado por Frederick Herzberg (apud ROBBINS, 2002, p.155), conhecido por Teoria da motivação/higiene, a respeito da diferença entre os fenômenos comportamentais propôs uma distinção entre os fatores/estímulos motivadores e os fatores/estímulos tratados como higiênicos.

Segundo Herzberg (apud ROBBINS, 2002, p.155), os fatores e estímulos motivadores seriam aqueles ligados diretamente ao indivíduo e ao seu trabalho – a possibilidade de enfrentar desafios, a auto-realização, a valorização profissional, a satisfação no trabalho, os “feedbacks” – estando relacionados à forma como as empresas fazem uso da energia motivacional existente em cada empregado.

Já os fatores e estímulos higiênicos seriam aqueles que fazem parte apenas do ambiente de trabalho – salário, benefícios, ambiente físico, condições/ferramentas de trabalho, premiações, carreira – que quando não existem podem gerar desmotivação, mas cuja existência não é suficiente para motivar o indivíduo.

Seguindo a corrente de pensamento de Herzberg (apud ROBBINS, 2002, p.155), pode-se concluir que os fatores chamados de higiênicos, por estarem fora das pessoas, devem ser entendidos como reforço de comportamento, mas não como motivadores, uma vez que seu efeito pode ser intenso num primeiro momento, mas desaparece a médio ou longo prazo.

A confusão entre a utilização de fatores motivadores ou higiênicos no estímulo de equipes de trabalho faz com que os administradores utilizem situações condicionantes sobre os seus subordinados acreditando estar gerando motivação, e se surpreendam negativamente com a falta de resultados positivos pois, para os empregados, as ações não resultaram em valorização das forças motivacionais.

A sensibilidade e a correta valorização dos fatores motivacionais permitem diferenciar o chefe – que utiliza seu poder para controlar os empregados –

do líder eficaz – que está sempre atento à valorização dos aspectos motivacionais de cada um de seus colaboradores.

Interessante ressaltar que o indivíduo condicionado é um indivíduo eficiente, que geralmente não comete erros relativos ao cargo que ocupa, mas que executará suas atribuições da maneira como sempre foram executadas, não propondo mudanças ou exercendo sua criatividade.

É importante para as organizações conseguir distinguir os seus colaboradores que estão motivados daqueles que estão apenas condicionados por fatores presentes no ambiente.

O fato é que todo o processo de motivação é realizado pela mente humana, de forma consciente e inconsciente, e caracteriza o grau de satisfação que cada pessoa tem em relação a si mesma dentro de qualquer contexto.

Por esta razão é que se verifica que a motivação não pode ser criada ou imposta apenas por fatores externos, surgindo daí o sentido de “estar motivado”, ao invés de “motivar alguém”.

Percebe-se na Figura 1 que “o processo é individual e fortemente dependente da maneira como a pessoa interpreta seus pensamentos e o que acontece a sua volta” (CASTRO, 2002, p.87).

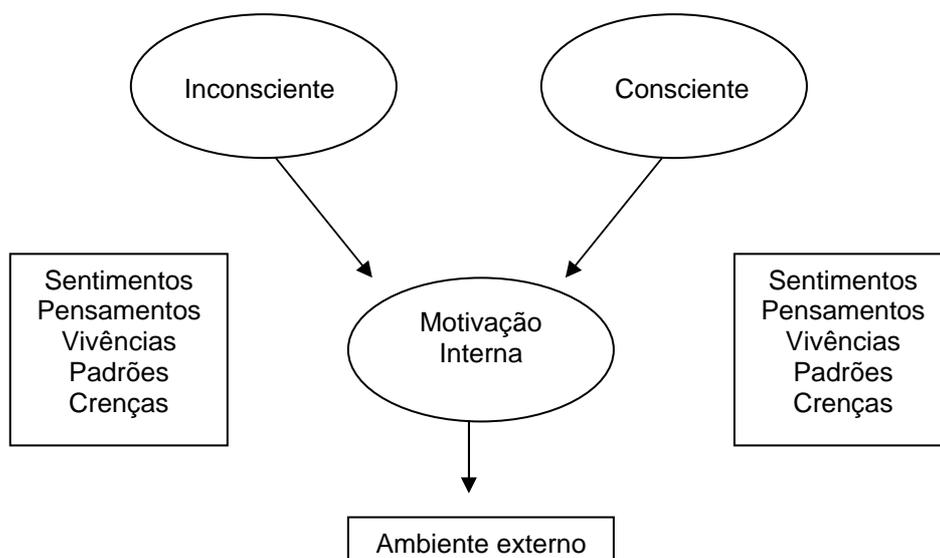


Figura 1 - Esquema de motivação
Fonte: Castro (2002, p.87).

A motivação é o resultado da ação do consciente e do inconsciente de um indivíduo, influenciada pelas experiências por ele vivenciadas, pelos sentimentos, pensamentos, crenças e padrões apreendidos durante a vida, e manifestados de acordo com o ambiente externo, seja ele no âmbito familiar ou organizacional.

Assim, segundo Castro (2002, p.88), por mais que um ambiente possa gerar elementos externos de motivação, o vetor interno é o que vai efetivamente diferenciar uma pessoa da outra, ao se considerar o aspecto motivacional.

2.3. Motivação no âmbito organizacional

Não é raro executivos rotularem seus empregados desmotivados como preguiçosos, segundo afirma Robbins (2002, p.151). Sendo a motivação o resultado da interação do indivíduo com determinadas situações, pode-se verificar que este rótulo não é verdadeiro.

Segundo Robbins (2002, p.199), ao contrário do que acontecia no passado, os profissionais típicos de hoje tendem a ser funcionários altamente treinados e qualificados. E esses empregados, que costumam ser bem remunerados, tiram grande satisfação intrínseca de seu trabalho.

Mas a motivação, de uma maneira geral, pode ser relacionada com o esforço em relação a qualquer objetivo, seja ele pessoal ou profissional. Desta forma, para que se possa avaliar o impacto da motivação nos objetivos organizacionais, deve-se reduzir o foco de estudo.

Não há como refutar a característica do impulso interior como o indutor da mobilidade à ação. Quando se fala na essência da motivação, entendendo-se que condicionamento não é motivação, as recompensas extrínsecas são recursos limitados para motivar.

Robbins (2002, p.151) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação atingindo o objetivo desejado, está diretamente ligada à força de um desejo do próprio indivíduo.

Há a indicação de que metas compartilhadas com o empregado, ao criar percepções de um comprometimento espontâneo, parecem extrair mais satisfação do que ordens diretas, servindo-se de reservas mais profundas da energia motivadora.

De acordo com Robbins (2002, p.151), quando se considera a motivação voltada ao contexto organizacional, deve-se ter em perspectiva três elementos-chave: a intensidade, a direção e a persistência.

O elemento mais mencionado quando se fala de motivação é a intensidade, pois se refere a quanto esforço a pessoa despende. Entretanto, a não ser que haja um direcionamento que beneficie a organização, este elemento, por si só, não é capaz de levar a resultados favoráveis.

Desta forma, não basta a intensidade, é necessário agregar qualidade no esforço despendido. E o tipo de esforço que deve ser buscado é o que tem coerência com os objetivos da organização.

Por fim, Robbins (2002, p.152) acrescenta que a motivação tem uma dimensão de persistência, que define por quanto tempo uma pessoa consegue manter um esforço, afirmando que os indivíduos se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos estejam atingidos.

Estudos acerca dos fatores que interferem na motivação, enquanto processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de seus objetivos, pessoais ou organizacionais, estimularam cientistas a desenvolver suas teorias da motivação, pautadas em estudos e pesquisas científicas.

2.4. Teorias da motivação

As primeiras teorias relacionadas aos conceitos da motivação, segundo Robbins (2002, p.152) surgiram na década de 50, e são as explicações mais conhecidas sobre a motivação dos trabalhadores, em que pese serem hoje em dia questionáveis sob o ponto de vista da sua validade.

Apesar de contestadas, a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, as Teorias X e Y desenvolvidas por Douglas McGregor, e a teoria de dois fatores proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, são teorias relacionadas aos conceitos da motivação que devem ser conhecidas e estudadas, pois representam os fundamentos das teorias mais modernas sobre o assunto, e suas terminologias e conceitos ainda são utilizados para explicar a motivação nas organizações.

O entendimento de que a motivação é hoje considerada como um aspecto intrínseco às pessoas, indica que ela depende do significado que cada um atribui ao trabalho, como ressaltado a seguir por Chiavenato (1999, p.155):

As necessidades ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa. Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades. Daí resulta que os motivos ou necessidades são pessoais ou individuais, pois são determinados pelos fatores que formam a personalidade, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa.

Destacam-se a seguir as teorias fundamentadas em conjuntos de necessidades e as implicações destas no trabalho.

2.4.1. Teoria da hierarquia das necessidades

A organização, enquanto espaço particular da experiência humana, é lugar de investimentos afetivos, materiais, profissionais, políticos e outros que reafirmam a identidade pessoal e propiciam a emergência das carências ou necessidades indutoras do comportamento motivacional.

Dada a relevância dessas necessidades, uma extensa investigação nesse enfoque concorreu para a formação de importantes teorias que têm seu fundamento nas necessidades básicas. Estes estudos, segundo Robbins (2002, p.152), nasceram com a Escola Humanista de Administração, que tem o fator

humano como foco determinante, considerando que o sistema produtivo deve gerar a satisfação do homem que nele trabalha.

Robbins (2002, p.152) relata que Abraham Maslow distinguiu cinco tipos de necessidades: fisiológicas, que dizem respeito à sobrevivência do organismo; de segurança, que buscam encontrar um ambiente livre de ameaças; sociais, voltadas à aceitação e amizade no grupo; de estima, direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva; e de auto-realização, principalmente orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual.

A teoria das necessidades desenvolvida por Maslow (apud ROBBINS 2002, p.152) é a mais conhecida das teorias de motivação, e prevê que todo ser humano possui uma hierarquia de cinco necessidades assim exemplificadas:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
3. Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
4. Estima: inclui fatores internos de estima como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
5. Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial (ROBBINS, 2002, p.152).

A necessidade de segurança está ligada diretamente à necessidade da pessoa sentir-se livre dos riscos de futura privação das necessidades fisiológicas básicas, do perigo físico (de forma especial, das enfermidades e acidentes). Trata-se, enfim, de obter-se razoável garantia de estar livre de imprevistos que afetem a sobrevivência. Questões como a aposentadoria, assistência médica e outros refletem a maneira como os grupos se organizam para satisfazer este tipo de necessidade.

A necessidade de aceitação social é satisfeita à medida que o indivíduo se sente participando de grupos e sente a aceitação pelos mesmos.

A necessidade de estima e prestígio, segundo Maslow (apud ROBBINS, 2002, p.153), surge quando o indivíduo tende a buscar prestígio e consideração, geralmente depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas, de segurança e de aceitação social.

A necessidade de auto-realização é a que mais caracteriza o ser humano. Pode-se entendê-la como sendo o conjunto das realizações da pessoa relativas à plena e eficiente utilização de seus conhecimentos, capacidades e talento, assim como os sentimentos de autonomia de ação e auto-respeito. A necessidade de auto-realização só é satisfeita quando o próprio indivíduo sente que conseguiu determinada realização por seus próprios esforços. Não é o tipo de necessidade que possa ser satisfeita por terceiros.

A Figura 2 demonstra, em formato gráfico, a hierarquia das necessidades de Maslow (apud ROBBINS, 2002, p.152), na qual, à medida que cada uma das necessidades do indivíduo é atendida, a próxima torna-se dominante.

Percebe-se na Figura 2 que as necessidades do indivíduo se movem em direção ao topo de pirâmide, sugerindo que, satisfeita uma necessidade, mesmo que não completamente, extingue-se aquela força motivadora.

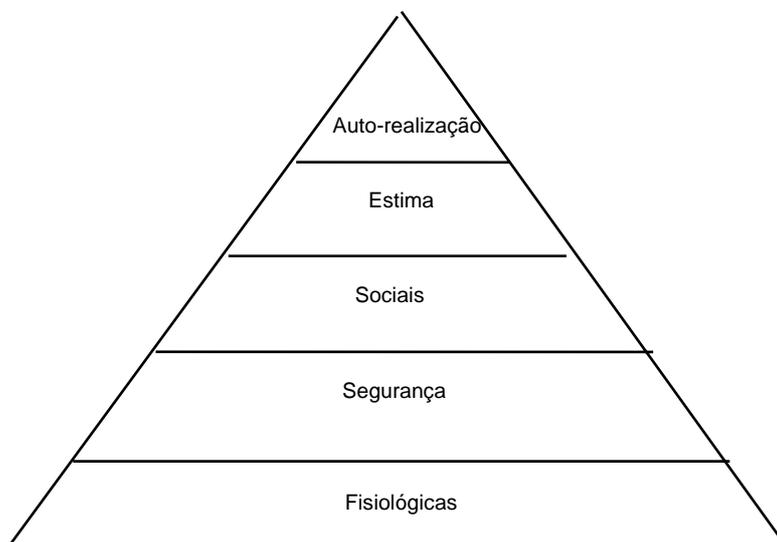


Figura 2 - Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Robbins (2002, p.152).

A teoria propõe que o impulso motivacional começa das necessidades que estão em nível básico. E a satisfação destas necessidades determina a busca de motivação por meio de um dos itens de nível superior na hierarquia.

No fim dos anos 40, e durante os anos 50, observações de Abraham Maslow (apud ROBBINS p.153), feitas enquanto atuava como psicólogo clínico, o levaram a sugerir dois princípios básicos em relação ao comportamento motivacional. A esse respeito Bergamini (1997, p.155) expõe:

Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio interno perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora do comportamento.

Nesse sentido, parece ocorrer que a satisfação de cada nível básico e intermediário encerra satisfação em si mesmo, não configurando satisfação plena no trabalho, porque depois de saciada a necessidade, chega-se ao ponto de partida para a geração de nova série de descontentamentos, que fazem vislumbrar o nível seguinte como seu atual fator de motivação.

Assim sendo, a necessidade da satisfação daquelas de nível mais alto é ativada e requer fontes de satisfação novas, ainda por desvendar. A administração enfrenta então o problema de saciar necessidades de nível superior, logo que tenha possibilitado a saciedade daquela em nível inferior. E a conseqüência do não cumprimento das necessidades atuais por meio do trabalho é a possibilidade de conviver com empregados desmotivados.

De acordo com Bergamini, a perseguição dos fatores de satisfação motivacional assume caráter definitivo no processo de busca crescente, conforme ressalta a autora:

O diagnóstico da necessidade atual não resolve definitivamente o problema, pois tão logo ela seja satisfeita, outra necessidade despontará como organizador e orientador da próxima busca de novos fatores de satisfação. Uma necessidade satisfeita desaparece ou deixa de ser um motivador, para logo em seguida dar lugar a outro estado de carência interna que reclamará por novos e diferentes fatores de satisfação (BERGAMINI, 1997, p.115).

A evolução dos desejos na hierarquia de Maslow deve ser vista como um todo, para que se possa compreender o seu comportamento, acreditando que a hierarquia não será, necessariamente, a mesma para todas as pessoas, ou para pessoas de diferentes idades. Mas, subjacente às variações possíveis, está a idéia

fundamental de que uma necessidade deve ser satisfeita antes da seguinte, e quanto mais elevada a hierarquia, mais necessidades podem emergir.

Esta dinâmica motivacional demonstra que os cinco níveis de necessidades não se manifestam numa relação de “tudo ou nada”, como se a emergência de uma necessidade se desse quando, necessariamente, a anterior fosse absolutamente cumprida. Assim, a transposição das necessidades se manifesta mais realisticamente em termos de porcentagens decrescentes de um nível para outro.

Como ondas, a intensidade de manifestação de cada uma das necessidades descritas por Maslow (apud ROBBINS, 2002, p.152), após chegar ao ápice de satisfação, perde a força motivadora, como que se quebrando na praia.

Com base nesta dinamicidade, compreende-se que parece não haver satisfação plena, uma vez que, enquanto ela está acontecendo, outras necessidades estão desabrochando.

2.4.2. Teoria da motivação/higiene

A teoria de dois fatores, também conhecida por teoria da higiene/motivação, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg e, segundo Robbins (2002, p.154), originada da análise de pesquisa solicitando descrições de situações em que a pessoa se sentisse extremamente bem e extremamente mal com o seu trabalho.

Herzberg (apud ROBBINS, 2002, p.154) verificou que as pessoas se referiam a fatores intrínsecos ao trabalho, como: realização, reconhecimento e o trabalho em si, ao descreverem condições em que se sentiam bem, fatores estes a que chamou de motivadores já que se tratavam de fontes de satisfação.

Ao descreverem situações consideradas extremamente más, foram mencionados fatores externos ao cargo, embora ligados a ele, como condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, chefes e subordinados, segurança, “status” e política da empresa. Essas fontes de insatisfação foram

denominadas, fatores de higiene ou manutenção, porque compõem o ambiente de trabalho, denotando insatisfação quando não mantidos em estado ideal.

A partir destes resultados foi formulada a idéia de Herzberg (apud ROBBINS, 2002, p.154) acerca da satisfação e insatisfação como duas dimensões separadas e não como opostos de uma mesma dimensão. Ou seja, a satisfação é afetada pelos fatores de motivação, do trabalho em si, e a insatisfação pelos fatores de higiene ou manutenção, o que forma o ambiente de trabalho.

A Figura 3 apresenta uma comparação entre a hierarquia das cinco necessidades de Maslow e a teoria da higiene/motivação de Herzberg.

Comparando a teoria de dois fatores com a teoria da hierarquia das necessidades, verifica-se que os fatores motivadores correspondem ao topo da pirâmide, enquanto que os fatores de higiene correspondem às necessidades básicas.

Relacionando itens como as condições de trabalho, o salário, a segurança no trabalho, as políticas e administração organizacional, entre outros, aos fatores de higiene, entende-se que a sua existência não gera a motivação, mas que a falta destes pode gerar a insatisfação dos empregados.

Assim, a manutenção de um ambiente “higiênico” de trabalho ajuda a prevenir a desmotivação, mas a sua atratividade não é suficiente para induzir à motivação, dado que esta parece resultar do enriquecimento do trabalho em si, do seu significado.

Se quisermos motivar as pessoas para o trabalho Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (ROBBINS, 2002, p.155).

A realização do empregado, a possibilidade de crescimento, a delegação de responsabilidades, o reconhecimento e o “status” são fatores motivadores, que na hierarquia das necessidades correspondem à estima e à auto-realização.

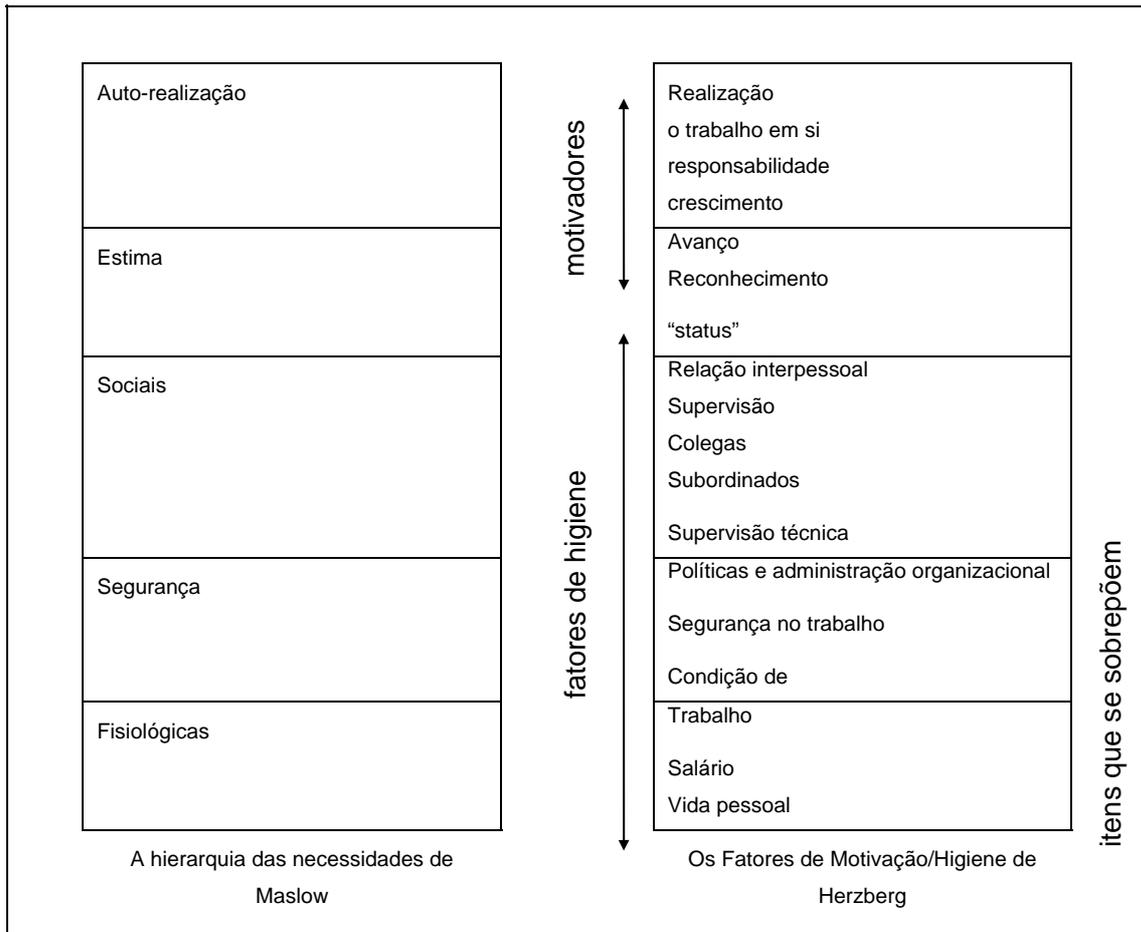


Figura 3 - Os fatores de motivação/higiene comparados à hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Robbins (2002, p.152-155).

2.4.3. Teoria "X" e Teoria "Y"

A diferença entre as abordagens da administração científica e das relações humanas aparece claramente na Teoria "X" e Teoria "Y", de Douglas McGregor (apud ROBBINS, 2002, p.153), que propõe duas visões distintas do ser humano: uma basicamente positiva e outra negativa.

Os estudos de McGregor (apud ROBBINS, 2002, p.153), relacionam o comportamento do trabalhador desmotivado à filosofia administrativa que adota táticas de controle e punição como meios de conduzir as pessoas.

A partir deste enfoque, ele demonstra como as organizações geram influência favorável à desmotivação, enquanto contribuem para o desenvolvimento de um trabalho não comprometido. Esta falta de comprometimento com os

interesses organizacionais advém da não coincidência dos objetivos pessoais dos trabalhadores com os da empresa.

De acordo com essa perspectiva, as organizações satisfariam os empregados equilibrando as necessidades de autonomia destes, fundindo metas individuais e organizacionais. As tão difundidas organizações participativas buscam esse modelo de regularização das metas organizacionais e aspirações humanas como elemento de aquisição do comprometimento. Já a gerência controladora parece tentada a ver os fatores contribuintes para a desmotivação como oriundos do próprio indivíduo, e não da forma de atuação dela sobre este.

A teoria “X”, de acordo com Robbins (2002, p.153), pressupõe o trabalho como sofrimento enquanto se impõe em seu caráter rígido e autoritário, conduzindo ao comportamento desmotivado, e exige indivíduos alienados, massificados, sem idéias.

O desenvolvimento do capitalismo industrial parece emprestar até hoje a noção relapsa do comportamento humano em relação ao trabalho, como fatores inerentes ao homem, de passividade, resistência e alheamento.

Robbins (2002, p.153) cita que os executivos, sob a Teoria X, obedecem a quatro premissas. A primeira delas parte do pressuposto de que os empregados, por natureza, são avessos ao trabalho, evitando-o sempre que possível. Em decorrência desta premissa, ou seja, por não gostarem de trabalhar, existe a premissa de que esses empregados precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas estipuladas pela empresa.

A premissa seguinte é de que os empregados, se esquivando da responsabilidade, procuram sempre a orientação formal de um superior e, por fim, há a premissa de que os empregados demonstram pouca ambição e colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho.

A teoria “Y” foi desenvolvida como contra-argumentação à teoria “X”, negando o caráter negligente da natureza humana em relação ao trabalho, pressuposto por esta. Enquanto a teoria “X” impõe dispositivos regulamentares e vigilância para conseguir disciplina, a teoria “Y” afirma que as pessoas podem ser

estimuladas ao trabalho por meio de práticas de desenvolvimento profissional, compartilhando valores com os quais elas possam estar comprometidas, como a autonomia para a criação e a descentralização de poder.

A teoria “Y” não repugna de todo a norma regulamentar, mas a indica com uma certa parcimônia, considerando que as pessoas não são simples objetos de condicionamento e produzem resultados espontaneamente se estão motivadas para isto.

Em contraste com as visões negativas da teoria “X”, McGregor relaciona as quatro premissas positivas, da chamada teoria “Y”:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
3. As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade;
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas (ROBBINS, 2002, p.153).

Os princípios da teoria “Y” anunciam a tendência administrativa, onde as empresas devem propiciar às pessoas chances de serem tudo o que puderem ser, induzidas por vontade própria. Não se trata de subversão à ordem interna e à hierarquia organizacional, mas simplesmente de transformação das pessoas em parceiras do negócio.

Constitui uma forma de administração onde as pessoas tenham reais possibilidades de participar, com liberdade de discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta. Tudo indica que é a partir desse modelo de gestão que desabrocham os empreendedores.

Estabelecendo uma correlação entre a Teoria X, a Teoria Y e a hierarquia das necessidades de Maslow, percebe-se que as necessidades fisiológicas e a segurança têm mais ênfase e aderência às premissas da Teoria X, que pressupõe o trabalho como algo negativo, enquanto que a Teoria Y, que prevê uma visão positiva do empregado em relação ao trabalho, está relacionada às necessidades de maior hierarquia na pirâmide, representando aquelas que proporcionam maior satisfação (vide Figura 4).

Importante lembrar que a base da pirâmide, que representa a hierarquia das necessidades de Maslow, indica a menor capacidade de cada uma das necessidades para motivar o comportamento do indivíduo.

Nessa comparação proposta pela Figura 4, a Teoria X, que afirma basicamente que a natureza humana é indolente e que não gosta de trabalhar representaria também a base da pirâmide, enquanto que a Teoria Y, que propõe que os seres humanos são bons e dispostos ao trabalho, estaria posicionada no topo.

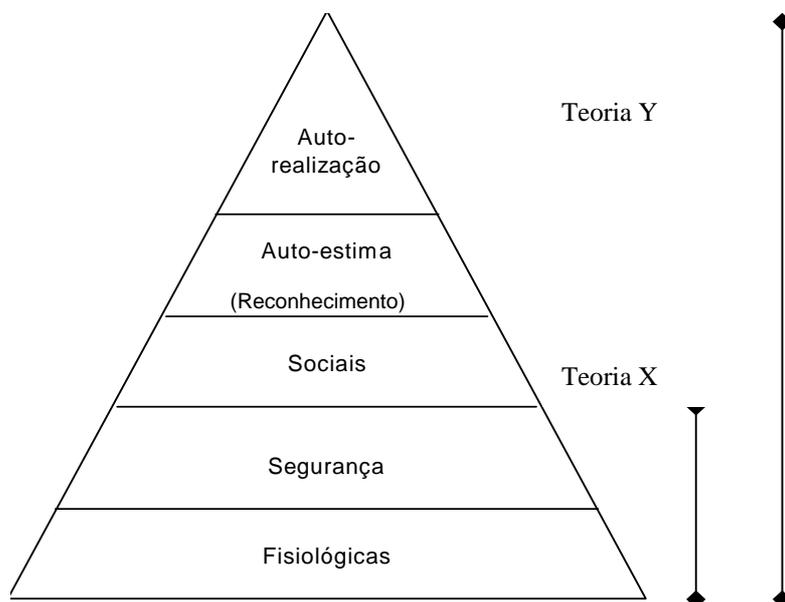


Figura 4 - Teorias "X" e "Y" associadas à hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Robbins (2002, p.152-154).

2.4.4. Teoria das necessidades secundárias

Indo além das necessidades hierárquicas e de motivação/higiene, David McClelland (apud ROBBINS, 2002, p.158) identificou três necessidades que se adquire socialmente, denominando-as de necessidades secundárias: poder, atuação e afiliação. Certamente estas necessidades guardam relação com as de Maslow, Herzberg e outros.

O poder estaria embutido na necessidade social ou de estima, conquanto diz respeito a "status". A atuação relaciona-se com a auto-estima e auto-realização, visto que é um impulso para a realização motivada pela busca do

reconhecimento. E a associação volta-se para o desenvolvimento ou manutenção dos relacionamentos afetivos geradores de sentimentos de aceitação.

Essas três necessidades secundárias, que ajudam a explicar a motivação serão, a seguir, definidas.

2.4.4.1. Necessidade de poder

A necessidade de atingir o poder faz com que se procure o seu alcance por meio de diferentes formas, como influenciando pessoas com a capacidade de estimular e envolver superiores e subordinados, de onde faz surgir a liderança, gerando uma energia saudável para a empresa.

A necessidade de poder (nPow) é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm esta necessidade em alta gostam de estar “no comando”, buscam a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2002, p.158).

Considerando a importância do poder nas organizações, deve-se recorrer amplamente ao processo psicológico de incuti-lo nas pessoas para alimentar as chamas da energia motivadora, ressaltando que esse processo depende essencialmente do que se denomina auto-eficácia, ou seja, de acordo com Robbins (2002, p.158), a convicção de que se tem o poder de obter determinados resultados.

Dessa forma a necessidade de poder é um requisito crucial para o impulso realizador, visto que ao sentir o poder a pessoa aumenta as chances de apostar no seu desempenho, por reforçar as expectativas de alcance dos seus objetivos. Esta convicção determina o grau em que as pessoas iniciarão e persistirão em tentativas de dominar experiências difíceis.

A manifestação da necessidade de poder pode acontecer ainda no estilo gerencial que não divide esse poder, recorrendo ao comprometimento impessoal pela autoridade que o cargo lhe proporciona. Nesses casos, o poder só é sentido quando a autoridade está bem definida dentro da função exercida.

Independentemente do recurso utilizado para a ascensão ao sentimento de poder, seja por gerentes ou subordinados, seja obtendo resultados

dos outros ou proporcionando resultados, o objetivo da motivação do poder é sentir-se poderoso.

2.4.4.2. Necessidade de associação

As pessoas com intensa necessidade de associação parecem ser mais flexíveis, alegres e otimistas, tendem a dar mais atenção às outras pessoas e a seus sentimentos. Robbins (2002, p.158) conceitua que necessidade de associação é “o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis”.

O ganho das organizações é que as pessoas com esse comportamento típico parecem mais dispostas a fazer contatos pessoais e mais capazes de coordenar trabalhos. Supondo que o seu valor pessoal depende da boa aceitação que desfruta no seu grupo social, as pessoas que têm essa necessidade como norteadora motivacional preocupam-se em sintonizar-se com os demais, conforme coloca Bergamini.

Portanto para atingirem maior conforto no seu dia-a-dia, socorrem-se maciçamente da negociação e procuram entender o outro do ponto de vista dele. São, acima de tudo, flexíveis e estão dispostas a rever os seus próprios pontos de vista com diplomacia e tato social sem que isso as deixe contrafeitas. É evidente a sua abordagem bem humorada e otimista no momento em que problemas mais sérios possam afetar a harmonia da convivência grupal (BERGAMINI, 1997, p.128).

A necessidade de associação indica bem-estar às pessoas quando têm contatos com clientes, quando usam de suas habilidades negociais e, de modo geral, quando se envolvem no relacionamento interpessoal.

A eficácia dos gerentes orientados para o poder não deve determinar que todos os gerentes com fortes necessidades de afiliação sejam ineficazes, visto que a ênfase de integrar esforços, de fundamental relevância, emerge de sua necessidade de associação.

2.4.4.3. Necessidade de realização

A manifestação desta necessidade se traduz numa intensa preocupação de dar solução, de sentir-se afrontado pelos desafios, pressupondo a capacidade de empreendimento que em geral envolve o processo decisório e a perseguição tenaz de resultados. A possibilidade de embrenhar-se em soluções de

problemas, projetos, planos e estratégias visando atingir objetivos são fatores relevantes para a satisfação desta necessidade.

As pessoas motivadas por este comportamento são assim definidas:

O organizador motivacional da ação traz implícito, antes de mais nada, o desejo de fazer com que as coisas aconteçam. Portanto, essas pessoas sentem grande atração por situações em que são desafiadas a demonstrar sua competência pessoal, devem vencer obstáculos e chegar ao domínio completo da situação tão logo seja possível. Para aqueles que se orientam pela ação, o importante não é aquilo que o mundo lhes apresenta como dado de realidade, mas aquilo que configuram como realidade para si mesmas. Para elas, o mundo é aquilo que se pensa que ele deva ser (BERGAMINI, 1997, p.124-125).

Robbins (2002, p.158) considera que: “os grandes realizadores não são jogadores; não gostam de ganhar por sorte”.

As pessoas orientadas para a realização reconhecem que o progresso é feito de riscos e sabem que quem não se aventurar por caminhos desconhecidos jamais descobrirá seu verdadeiro potencial nem saberá antecipar-se às mudanças do ambiente exterior. Elas têm consciência de que a inovação é a chave para a realização do seu compromisso de excelência.

2.4.5. Teoria da avaliação cognitiva

Enquanto as teorias psicológicas tentam explicar a motivação servindo-se de acontecimentos passados, a teoria da avaliação cognitiva vê a motivação como uma espécie de antecipação do prazer futuro, onde o indivíduo decide-se de forma consciente a despender ou não a sua energia.

Segundo Robbins (2002, p.160), a teoria da avaliação cognitiva consiste na idéia de que “disponibilizar recompensas externas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente tende a diminuir o grau geral de motivação”.

Desenvolvida no final da década de 60, a teoria da avaliação cognitiva tem como principal implicação a forma com que os empregados são remunerados nas organizações.

Essa teoria sustenta que “quando as recompensas externas são usadas pela organização como forma de premiar desempenhos superiores, as

recompensas internas, que resultam do indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas” (ROBBINS, 2002, p.160).

Este tipo de comportamento seria explicado pela perda de controle que o indivíduo experimenta sobre seu próprio comportamento, perdendo a motivação intrínseca existente até então.

2.5. Outras teorias contemporâneas

Além das teorias já apresentadas, existem ainda outras cujos conceitos básicos, serão resumidamente apresentados.

A teoria ERG foi decorrente de um trabalho desenvolvido por Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, sobre o alinhamento da teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow, com a pesquisa empírica, reduzindo de cinco para três as necessidades essenciais associadas à motivação do indivíduo: existência, relacionamento e crescimento.

Essa teoria argumenta que:

As necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível alto; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível baixo (ROBBINS, 2002, p.157).

A teoria da fixação dos objetivos, de Edwin Locke, sustenta que “objetivos específicos e difíceis, com feedback, conduzem a melhores desempenhos” (ROBBINS, 2002, p.162).

A teoria da equidade de Jane Pearson prevê que “os indivíduos comparam as entradas e os resultados de seu trabalho com aqueles de outros empregados, e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças” (ROBBINS, 2002, p.165). Nesse sentido o empregado pode utilizar na comparação quatro pontos de referência:

1. Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa;
2. Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa;
3. Outro-interno: outra pessoa ou grupo de uma mesma empresa;
4. Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa (ROBBINS, 2002, p.165).

Por fim, mas com certeza não esgotando o assunto, foi desenvolvida por Victor Vroom uma das explicações mais amplamente aceitas sobre o tema motivação: a teoria da expectativa.

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um empregado se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isso vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender a suas metas pessoais (apud ROBBINS, 2002, p.167).

2.6. Comprometimento do indivíduo com a organização

O interesse das organizações nas teorias de motivação, e nos fatores que interferem positiva ou negativamente na motivação de seus empregados, reside na preocupação com os resultados obtidos do trabalho desses indivíduos.

A preocupação maior ou menor com esse tema decorre do fato de que o maior bem de uma organização é constituído pelas pessoas que nela trabalham. O fator humano está presente em todos os níveis da organização e, sem ele, os demais recursos, financeiros ou tecnológicos, se tornam inoperantes.

Desta forma, as organizações buscam meios de atrair e manter as pessoas, proporcionando condições para que esses indivíduos possam satisfazer suas necessidades intrínsecas e extrínsecas, e os anseios internos de crescimento profissional, de forma que se tornem comprometidos com a organização e envolvidos com a atividade que exercem.

A metáfora do ser humano considerado como “ativo” nas organizações é tratada por Davenport (2001, p.21) como sendo o “capital humano”, e acrescenta que:

As pessoas possuem habilidades, comportamentos, energia pessoal e tempo que lhes são próprios. Esses elementos criam o capital humano – moeda que as pessoas trazem para investir em sua atividade. São os trabalhadores, não as organizações, que possuem esse capital humano. São os trabalhadores, não as organizações, que decidem quando, como e onde o aplicarão.

Essa idéia de tratar como capital, como um ativo, a capacidade de retorno do indivíduo para a organização, reforça a importância de detectar e preservar as fontes de motivação dos trabalhadores, a fim de que estes se sintam dispostos a investir seu capital na atividade que exercem, comprometendo-se com a organização.

Segundo Davenport (2001, p.38), o comprometimento provém de um elo emocional ou intelectual que une o indivíduo à organização. Esse comprometimento implica aceitação das metas e da direção da organização, desejo intenso de participar e concordância tácita em rejeitar outras opções de investimento.

Os pesquisadores Meyer e Allen (apud DAVENPORT, 2001, p.38) estudaram o comprometimento e o dividiram três categorias.

O comprometimento atitudinal revela indivíduos que se identificam e envolvem-se com a organização e gostam de participar dela, demonstrando profundos elos organizacionais. Sentem-se motivados ao trabalhar para os interesses da empresa e, por valorizar esses vínculos, dedicam-se mais à atividade que exercem.

No comportamento programático, os indivíduos permanecem na organização por não poderem se dar ao luxo de deixá-la, o que resulta num trabalhador que, embora fisicamente presente ao trabalho, não investe por completo seu capital humano na atividade que executa.

Já no comprometimento baseado na lealdade, o indivíduo cria um elo com a organização decorrente de um senso de obrigação. Esse tipo de comprometimento está associado a forte motivação, pois o empregado deseja retribuir à empresa um investimento ou benefício que a organização lhe tenha proporcionado.

Os tipos de comprometimento e envolvimento em relação à organização, determinados pelos valores e motivação que impulsionam o indivíduo no exercício de suas atividades, determinam, segundo Davenport (2001, p.42), o seu desempenho.

A Figura 5 demonstra a posição do comprometimento e do envolvimento na cadeia de investimento do capital humano.

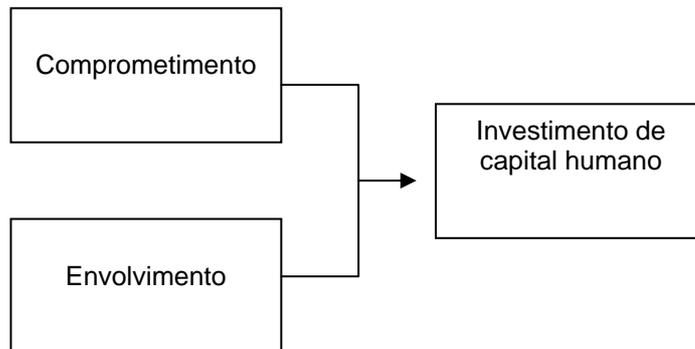


Figura 5 - Comprometimento e envolvimento preparam o caminho para o investimento de capital humano

Fonte: Davenport (2001, p.42).

Será verificado, na continuidade deste trabalho, que as empresas podem obter maior ou menor o comprometimento dos empregados, em decorrência das dimensões de clima organizacional que vier a definir e aplicar.

Do tipo de comprometimento do empregado, que se traduz na sua motivação ao trabalho e na sua disposição em maximizar o desempenho de suas atividades em benefício dos resultados da empresa, depende o seu resultado para com os objetivos da organização.

A Figura 6 mostra uma representação simples das relações entre as categorias de comprometimento do indivíduo e o nível de desempenho por ele obtido.

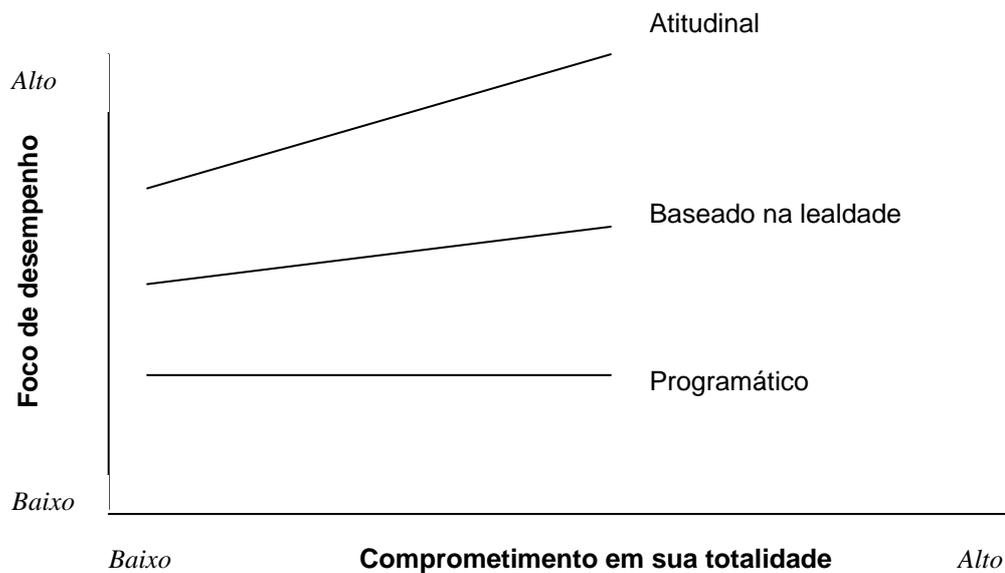


Figura 6 - Três formas de comprometimento produzem focos diferentes de desempenho
 Fonte: Davenport (2001, p. 43).

Pode-se observar que o comprometimento atitudinal é, portanto, o que provoca o mais alto nível de desempenho, enquanto que o comportamento programático propicia baixo nível de desempenho.

2.7. O clima organizacional

Clima é uma palavra originada do grego “Klima”, que tem por significado: tendência, inclinação.

O clima organizacional pode ser compreendido como o conjunto de comportamentos e atitudes que os colaboradores de uma empresa apresentam em seus contatos profissionais, e que traduz o nível de satisfação ou insatisfação do indivíduo em relação às condições propiciadas pela organização.

De acordo com Bergamini e Coda (1997, p.104), essa satisfação do indivíduo é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas – e isso fundamentalmente sob a ótica do empregado – no ambiente de trabalho.

A satisfação difere então da motivação, uma vez que essa é, segundo Bergamini e Coda (1997, p.104) uma energia direta ou intrínseca ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado.

Explorando as teorias da motivação, pode-se perceber que essas definições são bastante próximas, assim como são tênues as diferenças entre a motivação e a satisfação, pois por vezes relacionam-se à motivação, tanto os fatores intrínsecos quanto os extrínsecos.

Clima organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo este um dos indicadores de eficácia organizacional (BERGAMINI & CODA, 1997, p.104).

Segundo Roberto Coda (apud OLIVEIRA, 1995, p.22), em artigo publicado em 1993, o clima organizacional é, em administração, o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como as políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Entretanto, de acordo com Oliveira (1995, p.26), mesmo falando-se sobre percepções, interpretações e reações dos indivíduos ao “contexto” da empresa, vários autores deixam de lado outro aspecto importante para o clima interno: as emoções ou sentimentos dos indivíduos. Em sua obra, o autor afirma que o clima interno inclui um componente afetivo:

É verdade que esse componente está implícito na expressão “crença e valores”, mas certamente ele não é sequer sugerido quando as expressões usadas são “percepção” ou “interpretação”.

O fato de poucos autores considerarem o componente afetivo do clima decorre da dificuldade em identificar se o clima organizacional é determinado pelo que os indivíduos sentem, ou pelos fatores que levam os indivíduos a desenvolver determinados sentimentos.

A fim de sintetizar a cadeia de ocorrências pela qual transita o clima organizacional, a Figura 7 reproduz o trajeto de fatos e conseqüências que culminam

Esse estado interno pode ser influenciado também por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode originar novos acontecimentos, decisões e ações internas.

O estudo do clima, realizado por meio de pesquisas, permite uma avaliação macro da empresa, pois suas dimensões extrapolam a performance dos colaboradores.

A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo meio do qual é possível atender mais de perto as necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendência de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa (BERGAMINI & CODA, 1997, p.99).

Por se tratar de um estado passível de mutação, sob influência de fatores diversos, internos e/ou externos, as pesquisas de clima devem ser realizadas com frequência e a análise de seus resultados deve pautar o desenvolvimento de Planos de Ação focados nas distorções ou nos pontos críticos detectados.

2.8. As dimensões de clima organizacional.

As dimensões do clima organizacional compõem o conjunto de fatores que pautam as ações visando a melhoria do ambiente de trabalho, do estado motivacional dos empregados e da performance decorrente das atividades desenvolvidas pelo corpo funcional.

Por meio de estudos na literatura disponível, foram definidos inicialmente 12 fatores de clima organizacional.

Esses 12 fatores, serviram de base para a definição de seis dimensões que não foram objeto do questionário aplicado aos empregados do Hotel, mas que poderiam ser estudadas e trabalhadas junto aos empregados da empresa em foco, em função da atual conjuntura social e econômica. São elas:

- ✓ Sobrecarga e Stress – pressão no trabalho, carga física, exaustão emocional;
- ✓ Ambiente Físico – equipamentos necessários ao desempenho eficaz;

- ✓ Estilo de gestão da chefia – como o supervisor gerencia o desempenho dos empregados;
- ✓ Suporte social no grupo – apoio emocional e instrumental recebido no grupo de colegas;
- ✓ Acesso a informações – disponibilidade das informações necessárias ao desempenho eficaz;
- ✓ Valorização profissional – valorização dos empregados pela empresa e envolvimento recíproco.

2.9. As seis leituras possíveis do clima organizacional

A figura 7 demonstrou a visão de que o clima interno decorre de fatos, que também podem ser traduzidos por acontecimentos, eventos ou ocorrências.

Um fato só passa a ser considerado como tal quando é percebido pelos dirigentes como uma mudança que, por sua vez, exige alguma ação que altere a situação atual da empresa. E esse fato pode ocorrer dentro ou fora da empresa – em qualquer das alternativas. Quando se trata de definir clima interno, o que importa é o efeito que decorre desse fato.

O clima, segundo análise de Oliveira (1995, p.42) acerca da percepção de diversos autores, pode ser determinado pela ação das empresas que tenham influência sobre o comportamento dos empregados, pode ser determinado pelo sentimento dos empregados a respeito dessas ações, ou ainda pelas percepções da empresa, sentimentos e comportamento dos empregados em conjunto.

Percebe-se então, que existe uma variedade de maneiras de se enxergar o clima. É preciso detectar se a identificação do clima interno dirige a atenção da empresa para as decisões, medidas e propostas por ela lançadas, ou para as manifestações dos empregados em respostas.

A fim de propiciar essa análise, Oliveira (1995, p.46) desenvolveu um esquema de perguntas e respostas que permite detectar as seis leituras possíveis do clima organizacional. Segundo o autor, “o clima interno está na confluência entre: (a) os acontecimentos externos que impactam a empresa e/ou os empregados; (b)

as medidas tomadas pela empresa; (c) e as reações dos empregados, num determinado momento”.

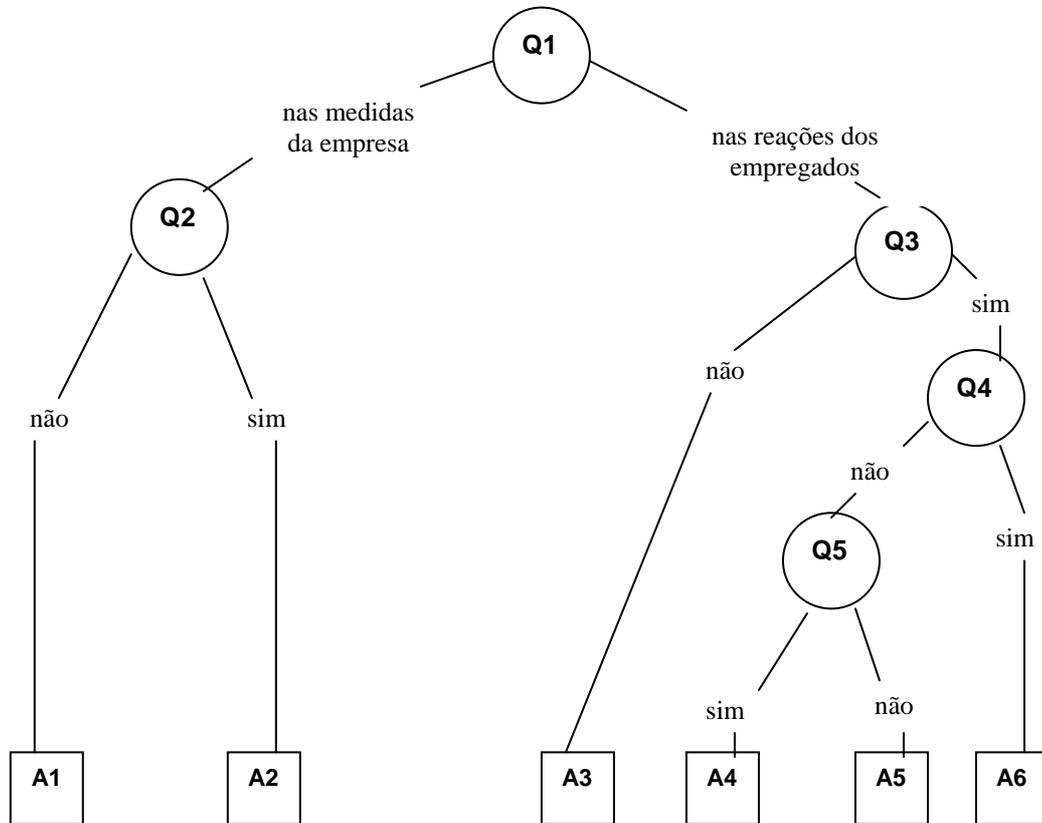


Figura 8 – Esquema para definição da leitura de clima interno
Fonte: Oliveira (1995, p.46).

A leitura do clima utilizando-se do esquema desenvolvido por Oliveira (1995, p.46) é feita a partir das respostas a cinco questões:

- Q1 – A preocupação principal está nas medidas tomadas pela empresa, ou nas reações observadas nos empregados?
 Q2 – As medidas tomadas pela empresa são repetições de ações anteriores, costumeiras na empresa?
 Q3 – As reações dos empregados apresentam um perceptível grau de semelhança, coesão, unidade, entre si?
 Q4 – Essas reações parecem ser habituais entre os empregados – já foram observadas em situações anteriores?
 Q5 – Essas reações obedecem a uma organização – mostram que os empregados se articulam entre si para apresentar intencionalmente esse comportamento? (OLIVEIRA, 1995, p.46).

O conjunto de respostas obtidas representa o caminho que leva à leitura do clima organizacional de determinada empresa. Nas duas primeiras leituras,

A1 e A2, o clima organizacional decorre de ações da empresa, enquanto que nas quatro outras, A3, A4, A5 e A6, este decorre das reações dos empregados.

Chegar a A1, segundo Oliveira (1995, p.51) significa que “o clima interno é dado pelo conjunto das decisões e ações da empresa, tomadas num dado momento e capazes de afetar seus empregados”.

Já a leitura de A2 demonstra que “o clima interno é dado pelo conjunto das decisões e ações tomadas pela empresa num dado momento, capazes de afetar seus empregados e expressando tipicamente a cultura da empresa” (OLIVEIRA, 1995, p.52).

Em A3, o clima é expresso pelas reações individuais dos empregados, decorrentes de fatos internos ou externos à empresa. Oliveira (1995, p.53) a descreve como sendo quando “o clima interno é dado pelo conjunto das reações dos empregados a ações ou acontecimentos que os impactam num dado momento, reações essas que são episódicas, não aparentando seguir um padrão definido”.

Quando o resultado obtido é A4, o clima interno tende a ser emocional, determinado pela reação coletiva dos empregados. Oliveira (1995, p.54) relatou que nessa leitura “o clima interno é dado pelo conjunto das reações dos empregados a ações ou acontecimentos que os impactam num dado momento, reações essas que estão articuladas entre si e parecem reproduzir alguma forma de organização vigente entre os empregados”.

A leitura de Oliveira (1995, p.54) para as empresas que chegam a A5, é de que o clima decorre de uma reação coesa dos empregados, descrevendo-a da seguinte forma: “o clima interno é dado pelo conjunto das reações dos empregados a ações ou acontecimentos que os impactam num dado momento, reações essas que representam grande coesão, transformando episodicamente os empregados num único bloco”.

Por fim, temos a leitura A6, na qual “o clima interno é dado pelo conjunto das reações dos empregados a ações ou acontecimentos que os impactam num dado momento, reações essas que são fáceis de reconhecer como culturalmente orientadas”.

Conhecer a leitura correta do clima da empresa permite que as ações e as políticas de gestão de pessoas aplicadas corporativamente sejam planejadas adequadamente.

Importante ressaltar que a leitura de clima é dinâmica, e deve ser realizada sempre em antecedência à aplicação de programas direcionados ao corpo funcional.

3. METODOLOGIA

Para definição e classificação da pesquisa tomou-se por base a taxionomia apresentada por Vergara (2000, p.46), que qualifica os tipos de pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Desta forma, quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois descreveu as percepções e expectativas da população amostral acerca do objeto de estudo.

Quanto aos meios a pesquisa foi de campo, bibliográfica e estudo de caso. Pesquisa de campo, pois a coleta de informações, por meio da aplicação do questionário de pesquisa, foi realizada no Hotel San Marco, local onde os indivíduos que compõem a população amostral atuam, e bibliográfica na fase da revisão de literatura, visando oferecer um referencial teórico sobre a motivação e o clima organizacional.

Por fim, é um estudo de caso, uma vez que o objeto de estudo está circunscrito ao Hotel San Marco.

O Hotel San Marco é uma empresa privada atuante há 21 anos no setor hoteleiro de Brasília. O hotel é classificado como de categoria superior, 4 estrelas, conta com 150 funcionários, possui 204 apartamentos distribuídos em 5 tipos de unidades habitacionais: standard, superior, luxo, suíte luxo e suíte presidencial. Dispõe dos serviços: lavanderia, business center, fitness, piscina, sauna, salões de eventos, bar e restaurante.

A empresa tem passado por mudanças significativas em todas as áreas organizacionais, nos níveis estratégico, tático e operacional, para adequação aos novos direcionamentos estratégicos. Essas mudanças também têm sido motivadas pela competição no segmento de atuação, que se encontra em processo constante de renovação, e sofre forte influência da situação da economia interna e externa.

A pesquisa de campo realizada foi do tipo quantitativa e realizada com gestores de equipes de diversas áreas da empresa.

A técnica de coleta de dados empregada na pesquisa de campo foi a aplicação de questionário de pesquisa utilizando um instrumento onde o pesquisador pode tomar por base as teorias de motivação que julgar mais relevantes para fins deste estudo, os principais fatores do clima e do comportamento organizacional e investigar as percepções do respondente acerca da validação desses fatores, da forma com que eles podem interferir na motivação de seus colaboradores.

Para tabulação e cálculo de estatística descritiva (frequências, médias e desvio padrão) das respostas às questões da pesquisa qualitativa foi utilizado o *software Excell*.

3.1. Amostra

A amostra, utilizando a taxionomia de Vergara (2000, p.50), foi do tipo não probabilística, ou seja, não baseada em procedimentos estatísticos, e definida por acessibilidade, selecionando indivíduos pela facilidade de acesso a eles.

A população amostral, definida a fim de permitir conhecer a percepção dos gestores, será formada por 12 profissionais que atuam nas diversas áreas do hotel.

- Recursos humanos;
- Financeira;
- Administração de escritório;
- Alimentos e bebidas;
- Reservas;
- Operacional;
- Restaurante;
- Cozinha;
- Lavanderia;
- Camareira;
- Limpeza.

Essa amostra representa 7,5% dos empregados existentes na empresa.

3.1.1. Amostra bibliográfica

Na realização da pesquisa bibliográfica foi consultada a literatura relativa ao objeto deste estudo.

A literatura estudada foi composta por livros, artigos e matérias divulgadas por meio de *sites* na Internet.

3.2. Instrumento para a pesquisa quantitativa

Na execução da pesquisa quantitativa foi utilizado questionário composto por perguntas fechadas, versando sobre questões que permitissem conhecer a percepção dos empregados da empresa, acerca de motivação, das categorias de comprometimento, da conceituação de clima organizacional, e, por fim, fazer o enquadramento do tipo de leitura de clima observado no Hotel, segundo teoria de Marco Oliveira.

O questionário foi dividido em três partes: a primeira composta por 23 afirmativas, que foram classificadas pelos pesquisados numa escala de quatro pontos, onde o ponto “1” significa a total discordância com o conteúdo da afirmação, e o ponto “4” a total concordância.

A segunda parte contém 5 questões nas quais o pesquisado deve assinalar a alternativa que julgar mais apropriada.

Por fim, 6 questões que permitiram definir o perfil sócio-econômico dos pesquisados.

3.2.1. Pontos de investigação

A fim de elaborar o instrumento de pesquisa, foram definidos seis pontos de investigação, tomando por base a revisão de literatura, de forma a procurar, por meio da análise dos dados coletados, a validação das teorias estudadas e do clima organizacional no que tange às expectativas motivacionais dos empregados.

Os Pontos de Investigação estão relacionados e descritos no Apêndice A desta monografia.

3.3. Procedimentos

3.3.1. Aplicação

Os questionários contendo as perguntas já validadas foram aplicados no local de trabalho dos 12 empregados do Hotel San Marco formadores da amostra não probabilística, contendo texto de apresentação dos objetivos da pesquisa e esclarecendo eventuais dúvidas.

A fim de resguardar o sigilo dos pesquisados, a devolução dos questionários não conteve a identificação individual do respondente.

A aplicação da pesquisa se deu no mês de novembro de 2003.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Perfil sócio-econômico dos pesquisados

A amostra foi composta exclusivamente por empregados com função gerencial, representando 100% do quantitativo de gerentes que trabalham no Hotel.

Dos membros da amostra 5 são do sexo feminino, representando 41,67%, e 7 são do sexo masculino, o que representa 58,33%.

No que tange à idade, 83,33% dos pesquisados têm mais de 30 anos e menos do que 50. Nenhum tem menos que 30 e 16,67% têm idade superior a 50 anos, mostrando uma predominância de pessoas maduras e experientes, conforme se ve a seguir, ocupando as funções gerenciais.

A maior parte dos pesquisados, 83,33%, têm entre 6 e 10 anos de exercício na empresa, sendo que 58,33% da amostra já vêm exercendo função gerencial há mais de 10 anos.

Entre os pesquisados 50% possuem segundo grau, e 25% superior incompleto.

Dado que a empresa tem 21 anos, observa-se a existência de pouca rotatividade de gerentes, e estes apresentam idade madura e tem bom tempo de experiência na função.

4.2. Distribuição percentual de concordância e discordância

As questões 01 a 23 foram aplicadas utilizando uma escala de concordância e discordância. As freqüências de concordância e discordância foram somadas entre si, a fim de identificar a tendência das respostas. As Tabelas 1, 2, 3 e 4 apresentam essas freqüências, relacionadas a cada um dos temas pesquisados, em escala decrescente de concordância.

Na tabela, entende-se por concordância a freqüência entre 100%, maior proporção, e 58,33%, menor proporção, verificada de respostas nos pontos “3” e “4” da escala – concordo e concordo totalmente. Entende-se por discordância a freqüência entre 58,33%, menor proporção, e 100%, maior proporção, verificada de respostas nos pontos “2” e “1” da escala – discordo e discordo totalmente.

4.2.1. Teoria da motivação/higiene

Pela análise das respostas obtidas nas questões de 01 a 04, que tratam da teoria da motivação/higiene de Frederick Herzberg, conforme demonstrado na Tabela 2, pode-se verificar que, segundo a percepção dos gerentes da empresa, a motivação dos empregados não está pautada apenas em fatores pessoais, mas também no seu esforço em relação aos objetivos da empresa.

Tabela 1 – Freqüência dos posicionamentos relativos às questões 1 a 4 do formulário de pesquisa, em ordem decrescente de concordância

Item	Descrição resumida do item	%D	%C
3	A satisfação é provocada por fatores intrínsecos (oportunidades promoção, crescimento pessoal, realização).	0,00	100,00
4	Maior grau de responsabilidade e controle motivam.	0,00	100,00
2	A motivação é decorrente do esforço em relação aos objetivos da empresa.	16,67	83,33
1	A motivação tem por base apenas fatores pessoais.	100,00	0,00

Legenda: D = Discordância C= Concordância

Fonte: Pesquisa (novembro/2003)

Ao definir sua teoria, Herzberg (apud ROBBINS, 2002, p.154) tratou a satisfação e a insatisfação dos empregados como duas dimensões distintas, e não como opostos de uma mesma dimensão. Enquanto a satisfação é afetada pelos fatores de motivação, do trabalho e do próprio indivíduo, a insatisfação é decorrente dos fatores de higiene ou manutenção, representados pelo ambiente de trabalho.

Acreditam os gerentes que os fatores intrínsecos como as oportunidades de promoção, de crescimento pessoal, reconhecimento e realização são motivos de satisfação, e que os empregados sentem-se motivados quando lhes é atribuída maior responsabilidade no planejamento de suas atividades e no controle do próprio trabalho.

4.2.2. Teoria da hierarquia das necessidades

Em relação à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, que descreve as cinco necessidades indutoras do comportamento motivacional, é previsto que à medida que cada uma dessas necessidades do indivíduo é atendida, a próxima torna-se dominante (apud ROBBINS, 2002, p.152).

Tabela 2 – Frequência dos posicionamentos relativos às questões 5 a 10 do formulário de pesquisa, em ordem decrescente de concordância

Item	Descrição resumida do item	%D	%C
5	Empregados têm suas necessidades fisiológicas atendidas.	0,00	100,00
7	Necessidades sociais dos empregados são atendidas.	0,00	100,00
6	Empregados têm atendidas as necessidades de segurança.	8,33	91,67
8	Empregados têm saciada a sua necessidade de estima.	8,33	91,67
9	A auto-realização é saciada para os empregados.	33,33	66,67
10	A empresa pode, sozinha, atender aos cinco grupos de necessidades.	58,33	41,67

Legenda: D = Discordância C= Concordância

Fonte: Pesquisa (novembro/2003)

Pela percepção dos gerentes, conforme demonstrado na Tabela 3, seus empregados têm atendidas as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, sendo esta última em menor proporção. Entretanto, entendem que a empresa, por si só, não tem condições de atender a todas essas necessidades, considerando, portanto, que essa satisfação provém de fatores outros que não apenas aqueles ligados à empresa, mas que interferem positivamente na motivação dos empregados ao contemplar essas necessidades

4.2.3. Teoria “X” e Teoria “Y”

As teorias “X” e “Y”, de Douglas McGregor (apud ROBBINS, 2002, p.153), propõem duas visões distintas do ser humano: uma basicamente positiva e outra negativa.

As questões 11 a 16 tiveram o objetivo de verificar, sob o ponto de vista dos gerentes, em qual dessas teorias estão posicionados os empregados que atuam na empresa.

Tabela 3 – Frequência dos posicionamentos relativos às questões 11 a 16 do formulário de pesquisa, em ordem decrescente de concordância

Item	Descrição resumida do item	%D	%C
16	Participação nos processos decisórios e atividades desafiadoras motivam.	0,00	100,00
14	Empregados comprometidos demonstram auto-orientação e autocontrole.	8,33	91,67
15	Capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa.	25,00	75,00
13	Empregados evitam responsabilidades e buscam orientação formal .	100,00	0,00
12	Empregados precisam ser coagidos para que atinjam as metas.	100,00	0,00
11	Empregados não gostam de trabalhar e tentam evitar o trabalho.	100,00	0,00

Legenda: D = Discordância C= Concordância

Fonte: Pesquisa (novembro/2003)

Nesse sentido, e por unanimidade, os gerentes discordam de que os empregados não gostam de trabalhar e que evitam o trabalho. Também é unânime, o posicionamento contrário à teoria de que os empregados precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que cumpram as metas, da mesma forma os empregados não tentam evitar a responsabilidade.

Em que pese este posicionamento, a perspectiva dos gerentes demonstra que as quatro premissas da Teoria “X” de Mc Gregor não se aplicam aos empregados do Hotel.

Por outro lado, as premissas da Teoria “Y” são consideradas presentes, validadas nas repostas às questões 11 a 16, afirmam que qualquer pessoa tem a capacidade de tomar decisões inovadoras. Os empregados, quando participam dos processos decisórios e exercem atividades desafiadoras e com muita responsabilidade, sentem-se motivados, e demonstram autocontrole e auto-orientação quando estão comprometidos com o trabalho.

4.2.4. Tipo de comprometimento dos empregados

A percepção relatada no item anterior é reforçada pela análise das questões de 17 a 23, que visam distinguir o tipo de comprometimento observado pelos gerentes, de acordo com as características definidas por Thomas Davenport (2001, p.43), e já descritas anteriormente: atitudinal, programático ou baseado na lealdade.

As características do comportamento atitudinal, no qual há identificação e envolvimento do empregado com os interesses da empresa, são percebidas em

alta freqüência, conforme demonstrado na Tabela 5. Já em relação ao comportamento programático, no qual os empregados só permanecem na empresa por não se sentirem capacitados para deixá-la, foi detectada alta freqüência de discordância.

Tabela 4 – Freqüência dos posicionamentos relativos às questões 17 a 23 do formulário de pesquisa, em ordem decrescente de concordância

Item	Descrição resumida do item	%D	%C
18	Os empregados estão envolvidos com a empresa e gostam de trabalhar nela.	0,00	100,00
17	O comprometimento é percebido e expresso na aceitação das metas.	0,00	100,00
19	A motivação de trabalhar para os interesses da empresa existe.	0,00	100,00
22	Quando a empresa cria elo com o empregado concedendo benefícios.	16,67	83,33
23	O empregado grato à empresa é motivado e dedicado.	25,00	75,00
21	O investimento dos empregados na capacidade de trabalho é espontâneo.	25,00	75,00
20	Empregados permanecem na empresa porque não podem deixá-la.	91,67	8,33

Legenda: D = Discordância C= Concordância

Fonte: Pesquisa (novembro/2003)

As características de comportamento baseado na lealdade, no qual os empregados desejam devolver à empresa benefícios ou investimentos que esta lhes proporcione, são percebidas em menor freqüência de concordância que o atitudinal, mas também são observados.

Seguindo as idéias de Davenport (2001, p.43), percebemos que, de acordo com a percepção dos gerentes, o comportamento atitudinal é predominante e o programático observado com baixa freqüência, o que concede à empresa um posicionamento favorável no que tange ao foco de desempenho dos empregados – disposição de investir capital humano para maximizar o desempenho organizacionalmente valioso.

4.2.5. Leitura do clima interno da organização

As questões 24 a 28 foram formuladas de modo a permitir a leitura do clima organizacional a partir do esquema desenvolvido por Oliveira (1995, p.46), apresentado na Figura 8 deste trabalho.

A leitura das respostas foi de que, no momento de trabalhar o clima organizacional, a preocupação principal daqueles que desenvolvem e implantam as políticas e ações reside nas medidas tomadas pela empresa, e não nas reações observadas nos empregados.

Tal leitura demonstra, segundo Oliveira (1995, p.53), que no Hotel San Marco “o clima interno é dado pelo conjunto das decisões e ações da empresa, tomadas num dado momento e capazes de afetar seus empregados”.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao se empreender um trabalho de pesquisa no campo da motivação e do clima organizacional, constata-se na prática o quão vasto é o tema e quantas são as formas diferentes de abordagem dos autores a respeito desses dois assuntos.

Para o presente trabalho foi necessário um passeio pelo campo das teorias da motivação, e para tanto, definido o foco do estudo em alguns autores específicos, no que tange a cada um dos pontos abordados.

Como complemento a este trabalho, seria recomendável uma avaliação das 6 dimensões do clima organizacional, citadas no item 2.8 deste trabalho, considerando a capacidade de provocar a motivação dos empregados. Remetendo-nos a definição de clima dada por Roberto Coda (apud OLIVEIRA, (1995, p.22), na qual o clima organizacional é considerado o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, as 6 dimensões de clima comentadas acima, de fato, permeiam diferentes aspectos da cultura e da realidade aparente da organização, e a sua validação pelos gestores poderia ser investigada por meio de aplicação de pesquisa.

O clima organizacional é um tema complexo, mutável, e qualquer comentário conclusivo pode parecer simplista, uma vez que envolve não apenas a cultura da organização, mas também a reação individual de pessoas – os empregados.

Com base na revisão de literatura que evidencia a constante perspectiva de mudança nos fatores que interferem no clima organizacional, recomenda-se a aplicação sistemática de pesquisas junto ao corpo funcional, de forma a perceber a interferência de fatores externos e/ou o desencadeamento de fatores internos que alterem negativamente o clima.

Tal recomendação deve ser observada, sobretudo, em momentos de mudança na conjuntura política e econômica, quando muitos dos elementos entendidos como fatores ligados diretamente à motivação dos empregados,

conforme percebido no estudo das teorias da motivação, passam por um longo período de incertezas decorrente da transição – alteração na forma de contribuição para a Previdência Social, alteração no tempo para aposentadoria, alterações dos ocupantes de cargos gerenciais.

Pelo resultado da pesquisa realizada observou-se que os empregados do Hotel sentem-se motivados quando participam dos processos decisórios e quando exercem atividades desafiadoras e com muita responsabilidade. Observou-se também, em relação ao comprometimento dos empregados, a predominância do comportamento atitudinal. Estas duas constatações são altamente favoráveis a um forte investimento, por parte do Hotel, no capital humano que dispõe, estimando-se ótimos resultados.

Em relação à leitura de clima interno da empresa, recomenda-se ainda, com base na revisão de literatura, um aprofundamento desta análise superficial que posicionou o Hotel San Marco como uma empresa que, em se tratando de clima, tem agido para manter-se atualizado em relação ao mercado em que atua.

Essa leitura mostra que as medidas adotadas pela empresa são pautadas no contexto externo, sempre em função dos problemas que surgem. Não são repetitivas, e obedecem às solicitações do contexto externo.

Para acompanhamento do clima recomenda-se a utilização de técnicas de pesquisa de observação, entrevista com dirigentes e empregados e estudos de caso.

Tais pesquisas devem permitir conhecer a eficácia das medidas tomadas pela empresa, reconhecer traços da cultura corporativa nas medidas já tomadas e identificar aspectos dessa cultura corporativa que facilitam ou dificultam a implementação de tais medidas.

Espera-se que o presente estudo de caso contribua para que o Hotel San Marco venha, de fato, implementar políticas e programas baseados nas dimensões que, plenamente validadas pelo corpo gerencial, possam vir a estimular a motivação dos empregados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.p.42-155.

_____. A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.

BERGAMINI, C. W; CODA, R. Motivação: mitos, crenças e mal entendidos. In: *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo. Atlas, 1997. p.69-104.

CASTRO, A. P. Motivação. In: BOOG, G; BOOG, M. (Orgs.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. v.1. São Paulo: Gente, 2002. p.85-107.

CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992. p.155.

DAVENPORT, T. *Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001. p.17-56.

OLIVEIRA, M. A. *Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados*. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1995.

ROBBINS, S. P. Conceitos básicos de motivação. In: *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p.151-181.

_____. Motivação: do conceito às aplicações. In: *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p.182-209.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p.46-53.

7. APÊNDICE A - Pontos de Investigação para a Pesquisa de Campo

Referencial teórico	Autor	Pontos de Investigação
1) Teoria da motivação/higiene, de Frederick Herzberg	Stephen Robbins	Os indivíduos se deixam motivar mais por fatores ligados diretamente a eles próprios e ao seu trabalho – a possibilidade de enfrentar desafios, a auto-realização, a valorização profissional, a satisfação no trabalho, os “feedbacks” – ou predominantemente deixam-se influenciar por aqueles que fazem parte apenas do ambiente de trabalho – salário, benefícios, ambiente físico, condições/ferramentas de trabalho, premiações, carreira. Essa relação com as fontes de motivação é validada pelos gerentes?
2) Teoria das Necessidades, de Abraham Maslow	Stephen Robbins	De que forma os gerentes percebem a reação das equipes face a cada uma das cinco necessidades descritas por Maslow? A gestão de pessoas na empresa contempla o atendimento a essas necessidades?
3) Teoria X e Teoria Y, de Douglas McGregor	Stephen Robbins	A Teoria X obedece a quatro premissas. A primeira delas parte do pressuposto de que os empregados, por natureza, são avessos ao trabalho, evitando-o sempre que possível. Em decorrência desta premissa, ou seja, por não gostarem de trabalhar, esses empregados precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas estipuladas pela empresa. A premissa seguinte é de que os empregados, se esquivando da responsabilidade, procuram sempre a orientação formal de um superior e, por fim, que os empregados demonstram pouca ambição e colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho. A Teoria “Y” afirma que as pessoas podem ser estimuladas ao trabalho por meio de práticas de desenvolvimento profissional, compartilhando valores com os quais estejam comprometidas, como a autonomia para a criação e a descentralização de poder. Qual dessas teorias define a motivação demonstrada pelos empregados?
4) Tipo/categoria de comprometimento predominante nas equipes: a) atitudinal; b) programático ou c) baseado na lealdade. Quanto maior o comprometimento atitudinal, seguido pelo baseado na lealdade, maior o foco de desempenho.	Thomas Davenport	a) Os empregados com comprometimento atitudinal demonstram identificação e envolvimento para com a organização. Esse comportamento é percebido nas equipes? Os empregados sentem-se motivados para trabalhar pelos interesses da empresa? b) No comportamento programático os indivíduos permanecem na organização por não poderem se dar ao luxo de deixá-la. Os empregados têm essa característica? c) O comportamento baseado na lealdade pressupõe que os empregados criam elo com a organização decorrente de obrigação. Os indivíduos têm o desejo de devolver à empresa um investimento ou benefício que ela lhes proporcione. Essa característica é observada nas equipes?
5) Leitura do clima interno da organização	Marco Oliveira	Existem seis leituras possíveis do clima interno. Qual a leitura que predomina nas equipes?

APÊNDICE B – Formulário de Pesquisa de Campo

PESQUISA SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NO HOTEL SAN MARCO E A SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS

Prezado Senhor (a),

Esta pesquisa tem por objetivo subsidiar o desenvolvimento de meu trabalho de monografia.

As respostas às questões nela contidas permitirão conhecer o que os empregados do Hotel San Marco pensam sobre o clima organizacional na motivação dos empregados, permitindo identificar a maneira pela qual esses empregados enxergam o clima interno.

Clima organizacional é o conjunto de comportamentos e atitudes que os empregados evidenciam em seus contatos profissionais. O clima é conhecido e medido nas empresas por meio de pesquisas que permitem, a partir de determinadas dimensões, conhecer o grau de motivação de seus empregados, identificando onde é necessário intervir, norteados desta forma as políticas e ações da Empresa no que tange ao modelo de gestão de pessoas.

Peço a sua colaboração para responder ao questionário que segue, o qual contém questões acerca dos temas motivação e clima organizacional.

Nas questões 01 a 23 as respostas são padronizadas, segundo uma escala de concordância que aparece no cabeçalho de cada página do questionário. Essa escala varia em um intervalo de 1 a 4, onde 1 significa discordância total e 4 concordância total com a afirmativa.

Nas questões 24 a 28 basta assinalar a resposta que julgar mais adequada.

Não existem repostas certas ou erradas. O que vale é a sua opinião pessoal.

Será mantida a total confidencialidade das respostas ora concedidas.

Após responder, favor envelopar que irei coletar os formulários.

Eventuais dúvidas, favor consultar por meio dos telefones 347.3897 e 9553.0045 com Renata.

Agradeço desde já por dispor de seu tempo. Obrigada!

ASSINALE COM UM "X" UM NÚMERO NA ESCALA DA COLUNA DA DIREITA, ONDE:				
1 = DISCORDO TOTALMENTE				
2 = DISCORDO				
3 = CONCORDO				
4 = CONCORDO TOTALMENTE				
1 – A sua motivação é um processo individual, que tem por base apenas fatores pessoais.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
2 – A sua motivação é um processo decorrente de seu esforço em relação aos objetivos da empresa.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
3 – A sua satisfação é provocada por fatores como as oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e realização.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
4 – Você se sente motivado quando tem maior grau de responsabilidade no planejamento de suas atividades e controle do próprio trabalho.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
5 – Você tem suas necessidades fisiológicas atendidas.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
6 – Você tem atendidas as necessidades de segurança (segurança e proteção contra danos físicos e emocionais).	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
7 – As suas necessidades sociais são consideradas atendidas (afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo).	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
8 – Você tem saciada a sua necessidade de estima (fatores internos de estima tais como amor próprio, realização e autonomia, e fatores externos de estima tais como status, reconhecimento e afeição).	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
9 – A auto-realização (intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, incluindo crescimento, auto-desenvolvimento e alcance do próprio potencial) é uma necessidade que você considera saciada.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
10 – A empresa, por si só, tem condições de proporcionar a você o atendimento aos cinco grupos de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
11 – Você acha que o empregado por natureza, não gosta de trabalhar e, sempre que possível, tentará evitar o trabalho.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
12 – Você precisa ser coagido, controlado ou ameaçado com punições para que atinja as metas – demonstra pouca ambição.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>

ASSINALE COM UM "X" UM NÚMERO NA ESCALA DA COLUNA DA DIREITA, ONDE:				
1 = DISCORDO TOTALMENTE				
2 = DISCORDO				
3 = CONCORDO				
4 = CONCORDO TOTALMENTE				
13 Você evita responsabilidades e busca orientação formal sempre que possível.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
14 – Quando você está comprometido com o trabalho, demonstra auto-orientação e autocontrole..	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
15 – A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio dos ocupantes de funções gerenciais.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
16– Participar dos processos decisórios e exercer atividades desafiadoras e com muita responsabilidade proporciona motivação à você.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
17 – O comprometimento dos empregados (elo emocional ou intelectual que une o indivíduo à empresa) é percebido nos membros da equipe que faço parte, e expresso na aceitação das metas definidas pela organização e no desejo intenso de participar.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
18 – Você está sempre envolvido com a organização e gosta de trabalhar nela.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
19 – A motivação de trabalhar para os interesses da empresa existe nos empregados de sua equipe e essa motivação é decorrente da valorização de seus vínculos com os valores e a missão da empresa.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
20– Você só permanece na empresa porque não pode se dar ao luxo de deixá-la, em decorrência dos diferenciais que oferece (fundo de pensão, assistência médica, relativa estabilidade no emprego, pouca qualificação para enfrentar o mercado).	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
21 – O investimento na capacidade de trabalho (realização de cursos de especialização, línguas, busca de aprimoramento) acontecem espontaneamente em você.	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
22 – Quando a empresa proporciona a possibilidade de realizar estudos especializados, ou proporciona benefícios adicionais você tende a criar um elo com a empresa, baseado no senso de obrigação, de retribuição	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>
ASSINALE COM UM "X" UM NÚMERO NA ESCALA DA COLUNA DA DIREITA, ONDE:				
1 = DISCORDO TOTALMENTE				
2 = DISCORDO				
3 = CONCORDO				
4 = CONCORDO TOTALMENTE				

Nas questões 24 a 28 assinale a alternativa mais adequada para cada uma das situações abaixo:

24 – No momento de trabalhar o clima organizacional, a preocupação principal está:

- nas medidas tomadas pela empresa
 nas reações observadas nos empregados

25 – As medidas tomadas pela empresa são repetições de ações anteriores, costumeiras na empresa?

- Sim
 Não

26 – As reações dos empregados apresentam um perceptível grau de semelhança, coesão, unidade entre si?

- Sim
 Não

27 – Essas reações parecem ser habituais entre os empregados – já foram observadas em ocasiões anteriores?

- Sim
 Não

28 – Essas reações obedecem a uma organização – mostram que os empregados se articulam entre si para apresentar intencionalmente esse comportamento?

- Sim
 Não

PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO

29 – Cargo:

- Recursos humanos
 Financeiro
 Administração escritório
 Alimentos e bebidas
 Reservas
 Operacional
 Restaurante
 Cozinha
 Lavanderia
 Camareira
 Limpeza

30 – Sexo:

- Feminino
 Masculino

31 – Idade:

- Até 30 anos
 De 31 a 49 anos
 Acima de 50 anos

32 – Tempo de trabalho na Empresa:

- Até 01 ano ()
- De 02 a 05 anos ()
- De 6 a 10 anos ()
- Acima de 10 anos ()

33 – Tempo de experiência na função:

- Até 01 ano ()
- De 02 a 05 anos ()
- De 06 a 10 anos ()
- Acima de 10 anos ()

34 – Escolaridade:

- Primeiro grau ()
- Segundo grau ()
- Superior incompleto ()
- Superior completo ()
- Pós-graduado/mestrado/
doutorado ()

APÊNDICE C – Freqüência dos posicionamentos obtidos na pesquisa, em ordem decrescente de concordância

Item	Descrição resumida do item	%D	%C
3	A satisfação é provocada por fatores intrínsecos	0,00	100,00
4	Maior grau de responsabilidade e controle motivam	0,00	100,00
5	Você tem suas necessidades fisiológicas atendidas	0,00	100,00
7	As suas necessidades sociais são consideradas atendidas	0,00	100,00
16	Participar dos processos decisórios e exercer atividades desafiadoras motivam	0,00	100,00
17	O comprometimento é percebido e expresso na aceitação das metas	0,00	100,00
18	Você está sempre envolvido com a organização e gosta de trabalhar nela	0,00	100,00
19	A motivação de trabalhar para os interesses da empresa existe	0,00	100,00
6	Você tem atendidas as necessidades de segurança	8,33	91,67
8	Você tem saciada a sua necessidade de estima	8,33	91,67
14	O empregado comprometido, demonstra auto-orientação e autocontrole	8,33	91,67
2	A motivação é decorrente do esforço em relação aos objetivos da empresa.	16,67	83,33
22	Quando a empresa cria com o empregado concedendo benefícios.	16,67	83,33
15	A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa.	25,00	75,00
21	O investimento na capacidade de trabalho é espontânea	25,00	75,00
23	Quando você é grato à empresa é motivado e dedicado	25,00	75,00
9	A auto-realização é saciada para você	33,33	66,67
10	A empresa pode, sozinha, atender aos cinco grupos de necessidades	58,33	41,67
20	Você só permanece na empresa porque não pode deixá-la	91,67	8,33
1	A motivação tem por base apenas fatores pessoais	100,00	0,00
11	Você não gosta de trabalhar e tenta evitar o trabalho	100,00	0,00
12	Você precisa ser coagido, para que atinja as metas	100,00	0,00
13	Você evita responsabilidades e busca orientação formal sempre que possível	100,00	0,00

Fonte: Pesquisa (novembro/2003)

Legenda: D = Discordância C= Concordância