



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a distância

ELIZABETH COSTA DE MELO

IDENTIFICAÇÃO DOS GESTORES PARA A CRIAÇÃO DE UM
AMBIENTE DE TRABALHO - O CASO DA MOTIVAÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DO INACIO PALACE HOTEL.

Rio Branco - AC

2012

ELIZABETH COSTA DE MELO

IDENTIFICAÇÃO DOS GESTORES PARA A CRIAÇÃO DE UM
AMBIENTE DE TRABALHO - O CASO DA MOTIVAÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DO INACIO PALACE HOTEL

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Esp. Marcos Ozorio de Almeida

Rio Branco - AC

2012

Melo, Elizabeth Costa.

Identificação dos gestores para a criação de um ambiente de trabalho – O caso da motivação dos profissionais do Inácio Palace Hotel. Elizabeth Melo. – Rio Branco, 2012.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012

Orientador: Prof. Esp. Marcos Ozorio de Almeida, Departamento de Administração.

1. Ser Humano; 2. Motivação. 3. Motivação no Trabalho
4. Teorias Motivacionais

ELIZABETH COSTA DE MELO

IDENTIFICAÇÃO DOS GESTORES PARA A CRIAÇÃO DE UM
AMBIENTE DE TRABALHO- O CASO DA MOTIVAÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DO INACIO PALACE HOTEL

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de
Brasília da aluna.

ELIZABETH COSTA DE MELO

Esp. Marcos Ozorio de Almeida

Rio Branco - Acre, 14 de abril de 2012.

A Deus que me mostrou os caminhos da verdade e do amor, da força, da fé e da coragem para vencermos.

A minha mãe, Nilceia Melo, pela confiança, amor, cuidado, e sabedoria.

Aos meus irmãos queridos, Nilzete Melo, Elizete Melo e Salecio Melo com sincera gratidão.

A meu esposo, Wandeley Vitoria e meu filho João Gabriel Vitoria, *que tanto sofreram com minha ausência quando da elaboração desta monografia e dos diversos trabalhos durante os quatro anos e meio do curso.*

AGRADECIMENTOS

Meus colegas, *Fernanda Borges, Máira Costa, Marcos Freitas, Sandra Mara, Zenilda Couto e Welison Moura*, pela dedicação diária ao meu lado, transmitindo fé, amor, alegria, determinação, paciência, e coragem, tornando os meus dias mais felizes e bonitos.

Especialmente a Deus, meus familiares que com todo carinho, paciência e atenção me ajudou muito a fazer esse maravilhoso trabalho.

Agradeço ao professor orientador Marcos Ozorio que teve paciência e que me ajudou bastante á concluir este trabalho, agradeço também a todos professores que durante muito tempo me ensinaram.

RESUMO

O setor de motivação é muito importante no suporte as pessoas dentro da empresa. Atualmente verifica-se um cenário rico, em que os funcionários são chamados na função de gestão de qualidade, atendimento e deve valorizar os profissionais com dignidade. Esta pesquisa busca analisar a prática de motivação no aspecto pessoal Investiga as relações interpessoais, que abrange os aspectos funcionais e a diversidade para a formação no âmbito pessoal. O objetivo geral do trabalho é identificar meios que os gestores utilizam para a criação de uma ambiente de trabalho que leve a motivação dos profissionais na empresa. A contribuição deste trabalho em termos de desenvolvimento é evidenciar, a falta de motivação para algumas pessoas que se torna uma barreira para atuação profissional e agilização dos seus serviços, sendo interessante criar meios que possibilitem valorização do profissional. Existem causas que contribuem para a falta de motivação dos colaboradores, devendo ser investigados e identificados. A proposta deste trabalho, portanto é identificar quais fatores motivacionais.

Palavras-chave: **Ser Humano; Motivação, Motivação no Trabalho; Teorias Motivacionais**

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Contextualização do assunto.....	9
1.2 Formulação do problema.....	10
1.3 Objetivo geral	10
1.4 Objetivos específicos.....	10
1.5 Justificativa da pesquisa.....	11
2. REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1. O ser humano e a motivação.....	13
2.2 – Motivação no trabalho	16
2.3. Teorias Motivacionais.....	20
2.4. Os Incentivos Motivacionais	25
3. QVT- OBSERVANDO AS RELAÇÕES DO TRABALHADOR	27
4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	35
4.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	35
4.2 Caracterização da organização, setor ou área	35
4.3 População e amostra.....	36
4.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	36
4.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	37
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	40
5.1 Relação entre gestor e funcionarios	42
5.2 Procedimentos utilizados pelo gestor para avaliação da qualidade da prática hoteleira	42
5.3 Perfil do cliente em relação aos empregados e gestores	43
5.4 Perfil de Habilidade e Decisão dos Gestores em relação aos empregados	44
5.5 Avaliação de Controle dos gestores	44

5.6 Os Serviços e Devidas Dificuldades encontradas no hotel dectadas pelos gestores.....	45
5.7 Funcionalidade no hotel com Foco motivacional	46
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	49
ANEXOS.....	51

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do assunto

O final do século XX trouxe grandes mudanças que, a cada dia, aumentam sua influência sobre as organizações, sua administração e seu comportamento. Com tantas transformações, a maneira de administrar as pessoas alterou-se, precisando ser uma das preocupações do gestor.

O atual mercado globalizado é caracterizado por constantes e imprevisíveis mudanças, abrangendo os níveis políticos, sociais, econômicos, cultural e tecnológico. Com isso, vê-se a necessidade em acompanhar a motivação dos trabalhadores de perto, pois é um fator cada vez mais importante, afetando todas as pessoas, seja em sua vida familiar ou profissional.

Diante das necessidades de gestão e os ganhos de competitividade que passaram a transcender os mercados atuais, a forma de gerir pessoas e os processos administrativos ganharam uma dimensão ainda maior nas organizações.

Assim as Empresas vêm investindo em novas formas de gestão e motivação a fim de sobreviverem no mercado em que atuam. Portanto, é válido compreender os mecanismos utilizados para a satisfação das pessoas, identificando comportamentos que geram alto desempenho, a favor dos interesses organizacionais, visando mantê-las sempre motivadas.

Esta compreensão é válida, uma vez que os gestos sentem a necessidade de investir nas pessoas, objetivando o aumento da eficiência e eficácia dos processos de produção que, por sua vez, passaram a exigir maior atenção direcionada às pessoas, seres dotados de diferentes inteligências, e, principalmente, competências.

O setor de motivação é muito importante no suporte às pessoas dentro da empresa. Atualmente verifica-se um cenário rico em que os funcionários são chamados na função de gestão de qualidade, atendimento e deve valorizar os

profissionais com dignidade. Na verdade a prática de motivação no aspecto pessoal investiga as relações interpessoais que abrange os aspectos funcionais e de com foco na diversidade para a formação no âmbito pessoal.

Daí a importância de identificar quais os agentes motivadores dentro da organização, bem como estes podem influenciar no desempenho, na satisfação dos funcionários e no desenvolvimento de suas atividades profissionais.

1.2 Formulação do problema

Assim, a pergunta que se busca responder é: de que maneira os gestores podem criar um ambiente de trabalho que leve os seus funcionários a se motivarem para garantir a eficiência em uma empresa?

1.3 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é identificar meios que os gestores utilizam para a criação de uma ambiente de trabalho que leve a motivação dos profissionais na empresa.

1.4 Objetivos específicos

- ✓ Levantar aspectos teórico/conceituais da motivação em uma empresa
- ✓ Definir incentivos motivacionais na empresa pesquisada
- ✓ Identificar itens considerados importantes pelos gestores da empresa pesquisada para a motivação no trabalho;
- ✓ Conhecer a opinião dos funcionários quanto às condições de trabalho que alteram sua a motivação; e
- ✓ Identificar a opinião destes funcionários quanto às mudanças motivacionais que podem gerar qualidade de vida.

1.5 Justificativa da pesquisa

As mudanças sofridas no mundo contemporâneo têm afetado as relações de trabalho, trazendo impactos e imprevisibilidades que geram situações de estresse, muitas vezes, difíceis de serem detectadas por funcionários e gestores.

Estas situações provocam falta de harmonia no ambiente de trabalho, têm como consequência a alteração na qualidade de vida dos trabalhadores e podem levar a redução do desempenho profissional. Para superar esse quadro, é necessário diagnosticar quais os fatores que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho. Suas condições motivacionais, e, por conseguinte, como contribuem para o desgaste e a insatisfação dos funcionários. (CHIAVENATO, 2000).

O conhecimento destes fatores permite a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho e favorece ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho e motivação que contribuem para melhorar o bem estar no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o melhor desempenho e o aumento da produtividade, dentro de um ambiente de promoção da saúde e do bem estar na organização.

Um dos pontos mais desafiadores para implantação de um processo de melhoria da qualidade nos serviços nos recursos humanos pode ser identificado pela falta de envolvimento dos profissionais e na desmotivação existente no setor de trabalho. Oportunizar condições de treinamento que viabilizem a motivação profissional é um desafio contínuo e constante (SILVA, 2005)

Independente da natureza institucional é fator condicionante a qualidade e a satisfação das necessidades do profissional. Desta forma, a satisfação de tais necessidades torna-se variável dependente da motivação, através de atividades de desenvolvimento que viabilizem bem-estar ao profissional, associadas ao desenvolvimento das pessoas no ambiente.

A rotina de trabalho de profissional nos recursos humanos é caracterizada por diversas atividades que lhe exigem capacidade e qualificação na execução do serviço. Fator tal que corrobora a motivação como aspecto fundamental na busca de maior eficiência e de qualidade do treinamento e desenvolvimento. (SALES, 2005)

Particularmente busca-se cada vez mais, a otimização na qualidade de treinamento e desenvolvimento com o propósito de se obter resultados positivos, e no caso em questão, iniciando a investigação pelo levantamento de quais fatores causam dificuldades para o aprimoramento voltado a motivação dos mesmos.

A relevância neste trabalho é importante em evidenciar a criação de um ambiente de trabalho que demonstre que os funcionários estão preparados para o exercício de suas atividades, e envolvem vários fatores, um deles é a motivação na empresa citada.

A contribuição deste trabalho em termos de desenvolvimento é evidenciar, a falta de motivação para algumas pessoas que se torna uma barreira para atuação profissional e agilização dos seus serviços, sendo interessante criar meios que possibilitem valorização do profissional. Existem causas que contribuem para a falta de motivação dos colaboradores, devendo ser investigados e identificados. A proposta deste trabalho, portanto é identificar quais fatores motivacionais.

Atualmente ocorre uma mudança importante nesse processo de análise por entender que o fator humano trata-se de peça fundamental para o desenvolvimento profissional.

Assim, é oportuno e relevante o desenvolvimento de ações que busquem produzir mudanças do modo de agir e de ser dos profissionais na empresa citada.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O ser humano e a motivação

As raízes do estudo motivação devem suas origens aos antigos gregos- Sócrates, Platão e Aristóteles. Platão propôs que a motivação surgia de uma disposta segundo uma hierarquia tripartida. No nível mais primitivo, encontrava-se o aspecto do apetite da alma, que contribuía para os apetites corporais, tais como a fome e o sexo. No segundo nível, situava-se o aspecto competitivo, que contribuía para os padrões socialmente referenciados, como a sensação de honra. No nível mais elevado estava o aspecto calculista, que contribuía para as capacidades de tomada de decisão.

A motivação, ainda que complexa, é inerente ao ser humano. São a mente e o coração que determinam a vontade de realizar algo e não, pelo menos na essência, a norma escrita e a imposição que o fazem.

Motivar para qualidade, portanto, está na base do ser humano, na sua essência naturalmente e em combinação com os objetivos comuns, é possível haver espaço para novos projetos, além de assegurar eficácia nos resultados. A disposição para o comprometimento das pessoas a um programa de qualidade total encontra-se mais no íntimo do que no externo.

Seu estudo se refere aos processos que fornecem ao comportamento sua energia e direção. A energia implica que o comportamento é dotado de força, podendo ser relativamente forte, intenso e persistente. Para Peterson, Maier e Seligman (1993, p.23) “quando a motivação diminui, a adaptação pessoal fica prejudicada. As pessoas que se sentem impotentes ao tentarem controlar seu próprio destino, tendem a desistir rapidamente quando desafiadas”.

De fato, a motivação beneficia a adaptação para essas circunstâncias de constante mudança porque o estado motivacional permite às pessoas serem sistemas adaptativos complexos no sentido de que, sempre que ocorrem discrepâncias entre as demandas momentâneas experimentamos estados motivacionais que prontamente nos levam a tomar ações corretivas.

Para Deci (1995), a sensação de desamparo destrói a capacidade que as pessoas têm de enfrentar os desafios da vida. Os indivíduos que costumam ser espezinhados, coagidos e controlados pelos outros tendem a se tornar emocionalmente prostrados e insensíveis as esperanças e aspirações próprias de suas necessidades psicológicas internas. O fato de ser controlado por outros destrói a capacidade do indivíduo de ingerir motivação dentro de si mesmo. Por outro lado, quando os estados motivacionais forem fortes e determinados, a adaptação pessoal floresce.

A motivação deve receber especial atenção e ser mais bem considerada pelas pessoas que mantêm contatos com as crianças, realçando a importância desta esfera em seu desenvolvimento.

A motivação é um impulso à ação que vem de dentro do indivíduo, ou seja, uma necessidade interior onde as pessoas têm vontades próprias para alcançar seus objetivos. Dessa forma pode existir motivação permanente pela quais as empresas estão sempre em busca.

Também há outro tipo de motivação que é através do desempenho onde muitas pessoas são condicionadas a fazer algo para evita uma punição ou até mesmo conquistar uma recompensa. Sendo assim desempenho é uma característica ou uma capacidade de comportamento e reconhecimento de um indivíduo que é também uma grande ferramenta que pode apresentar maior eficiência e eficácia.

Para Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho pode ser entendida como o processo que mede o desempenho do empregado, que nada mais é do que o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. O autor sugere ainda que avaliação de desempenho seja o processo de rever a atividade produtiva passada.

Dessa forma, a motivação só é possível em ambientes em que confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa. Onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas e ainda esforço contínuo para ajustar objetivos pessoais com os objetivos empresariais.

Portanto, o objetivo da motivação dentro da empresa é avaliar o nível de satisfação com que os funcionários da empresa estão desempenhando suas funções. E também averiguar qual o grau de satisfação dos funcionários em relação ao salário e o relacionamento com a liderança e com os colegas dentro

da empresa. Visando assim um ambiente favorável para que haja um clima interno sadio e criativo. Essa atitude deve basear-se no princípio do reconhecimento de que os seres humanos são possuidores de uma personalidade própria que merece ser respeitada.

A motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre motivos internos que são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capazes de realizar certas tarefas já os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesses ou representam recompensas desejadas. (MAXIMIANO, 1981, p. 269)

Sendo assim, percebe-se que ela é tudo aquilo que queremos fazer, com vontade própria. Por isso que é comum ver pessoas em determinadas empresa desmotivados. E é importante saber que essa pessoa ninguém será capaz de motivar porque a motivação só alcança aqueles que têm interesse, vontade e iniciativa e essa necessidade parte do próprio indivíduo.

Podemos observar que motivação vem sendo tratado nas organizações como ponto fundamental para obter bons resultados dos funcionários, pois eles podem mostrar seus pontos fortes e desenvolver seu trabalho com mais empenho.

Sendo assim ainda podemos analisar que a motivação é envolvida pela emoção, um bom exemplo disso, é que quando uma pessoa sente fome, ao mesmo tempo, sente-se envolvido para a busca do que é desejado. Os funcionários ao procurarem melhor benefício para si próprio, aperfeiçoam-se cada vez mais para obter novos conhecimentos e, ao mesmo tempo, acrescentar benefícios à empresa.

Estes diversos motivos podem ser considerados como um conjunto de necessidades dos indivíduos, ou ainda as intenções que podem justificar a ação em mover-se ou direcionar-se a determinadas metas (WIINTERSTEIN. 1999 p. 127).

Um funcionário ou até mesmo uma equipe dentro de uma empresa, cada um tem suas características pessoais, com diferentes necessidades para atingir as metas de trabalho e objetivos da organização, somando-se ainda, as metas individuais, o que traz pontos positivos para o bem da organização, sendo assim o objetivo será alcançado com mais facilidade.

2.2 – Motivação no trabalho

Para compreender o que motiva o trabalhador com relação à atividade laboral que desenvolve, faz-se necessário primeiramente um aprofundamento do assunto motivação.

A motivação teve origem na Antiguidade com o hedonismo, “[...] tendência a agir de forma a evitar o que seja desagradável e a atingir somente o agradável”. (PIERÓN, 1968, p. 209) e com o idealismo – “doutrina que considera a ideia como princípio ou só do conhecimento, ou do conhecimento do ser”

Neste contexto, esta modalidade é um mecanismo de interação entre as pessoas por intermédio motivacional estas dispostas a um estudo, com conteúdo estruturado, onde a empresa torna-se indispensável.

Dando continuidade a essa abordagem, investiga-se a partir desse tópico correntes que visam o indivíduo sob diferentes contextos. O intuito é analisar técnicas que estruturam a organização a partir das pessoas.

A escola Científica com a concepção de Frederick W. Taylor (2000) é caracterizada pelo princípio de que o dinheiro é fundamental fator da motivação no trabalho.

“(salário por peça)”. (CHIAVENATO, 2000, p.61). A idéia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não estimula ninguém a trabalhar mais e deve ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário.

Neste setor considera-se um estudo da motivação importante, pois tem-se a disposição uma equipe de profissionais qualificados para atender as demandas, os clientes que possam surgir sugestões dos que podem ocorrer de diversas maneiras dependendo do que a instituição tenham para ser usufruído da motivação.

Como reação aos movimentos da Administração Científica e da Escola Clássica de Administração, surgiu a abordagem humanística levando a administração a uma mudança conceitual: transferência da ênfase colocada na tarefa (Administração Científica e na estrutura (Teoria Clássica) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou participam das organizações (CHIAVENATO, 2003, p.98).

O crescimento da oferta de novos meios motivadores, os elevados custos de meios tradicionais e o surgimento de novas motivações na instituição são parte preponderante dos novos desafios que enfrentam os profissionais para sensibilizar os clientes.

A abordagem clássica tinha como objetivo a tentativa de humanizar o trabalho, de liberar o homem de sua condição de escravo da produção. “A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas. Com a Teoria das Relações Humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social” (CHIAVENATO, 1999. p. 157-158, *apud* TADIN et. AL, 2005, P. 42).

Na verdade é necessário contextualizar também os elementos do trabalho para o envolvimento do cliente e identificar a presença de riscos não planejado.

Para Maximiano (2002), o experimento de Hawthorne é um dos mais importantes eventos do enfoque comportamental na administração, que revelou a importância do grupo sobre o desempenho das pessoas.

Na análise, pode-se observar nos estudos motivacionais e a presença de fatores contributivos para o envolvimento do cliente, tais como a ação de propiciar o relacionamento e a interatividade entre os profissionais da empresa.

O aumento da produtividade era decorrente não dos aspectos do experimento, mas do social das pessoas, pois em grupos experimentais, as pessoas sentiam-se valorizadas pela empresa (MAXIMIANO e BUENO, 2002).

Na verdade, a conduta é adequada em situações com alto envolvimento do cliente, tendo em vista a intensidade da motivação dessa natureza minimizam a grande disponibilização de informações da empresa, de seus processos e produtos.

A partir do experimento de Hawthorne, foi possível a Mayo, concluir que o fator de influência na produtividade era as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não tanto dos salários.

Para Bueno (2002), as observações de Mayo (2002) levaram-no à conclusão de que, quando os objetivos dos grupos informais se identificavam com os da administração, a produtividade se elevava e quando sentia que estes objetivos eram opostos, diminuía.

Vale salientar para muitos clientes, a própria dificuldade de utilizar a motivação como um risco decorrente do meio. Isso reforça a necessidade de uma segmentação de mercado que permita os clientes já iniciados à utilização desse recurso.

Os cientistas comportamentais consideram que a compreensão do comportamento humano é a importante para se chegar aos objetivos desejados em detrimento dos trabalhos humanos e produtivos (CHIAVENATO, 2002).

Por meio da interatividade para obter as informações para gerar resultados, é necessário gerenciar o relacionamento com o cliente, estabelecendo um diálogo que resulta no importante relacionamento duradouro.

A Motivação é um conceito que ajuda a compreender os gestos dos que nos rodeiam. Dada à sua importância, todo o campo de análise sobre o comportamento organizacional está cheio de teorias que visam a explicar o que motiva os seres humanos, para compreendermos como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta ou daquela forma. O grande interesse da questão reside na hipótese de que, se compreendermos o que leva as pessoas a agir, pode-se influir sobre o rendimento das mesmas. (TÓRRES; 1996, p.68).

Portanto o perfil do cliente é identificar as necessidades de motivação. Devido a impossibilidade de experimentar este modelo na instituição a percepção passa a ocorrer em função da imagem previamente concebida cliente a respeito das pessoas se motivarem.

A nomenclatura motivação, derivada do latim *motivus*, significa mover, mas pode se desenvolver tanto a partir do colaborador, como de condições ambientais canalizando-a para a realização de metas organizacionais (DAFT, 1999, apud SILVA, 2005)

Os clientes em situações de baixo envolvimento não sentem-se dispostos em buscar desempenho na instituição, e por isso, é fundamental estabelecer esforços na motivação.

Para Silva (2005), a motivação é um fenômeno comportamental, precisando ser compreendido como algo individualizado, com variáveis que interagem entre si envolvendo decisões quanto às formas de agir.

Em casos de envolvimento do cliente é essencial privilegiar o meio motivacional que consiga disponibilizar quantidades de informações sobre o

serviço, concedendo às pessoas a avaliação das informações sobre o mesmo que está sendo realizado na instituição.

A Motivação depende da persistência, ou seja, significa uma carência interna da pessoa e que cria um estado de tensão no organismo. As teorias da motivação procuram dar uma visão das necessidades que apontam para necessidades de auto-realização. (CHIAVENATO, 1994).

Na verdade, o grau de envolvimento do cliente no tocante ao processo motivacional varia em função de complexos fatores, tais como: serviço, interesse do cliente pelo atendimento e outros.

Para Sales (2005), a motivação é intrínseca à própria pessoa, sendo a força que a estimula a agir, não podendo ser “injetada” nas pessoas. No entanto, é possível incentivar a motivação dos colaboradores da empresa a executarem suas tarefas da melhor forma possível, a fim de atender aos objetivos e metas organizacionais.

Ainda para Sales (2005), a motivação é uma força interna à pessoa, relacionada a um desejo oculto ou não, mas que nenhum indivíduo consegue motivar outro, apenas estimulá-lo, ou seja, é um impulso interno a cada pessoa.

As teorias do autor acima são buscadas para ajudar a compreender as ações em realização motivacional, propiciando a reflexão sobre essas práticas e a proposição de transformações que as tornem mais efetivas. Fajoses (2006, p.2) complementa afirmando que: “pode-se dizer que não consegue motivar as pessoas, e que, paradoxalmente, é fácil desmotivá-las”.

Na verdade, a incorporação da motivação se volta também para a preparação de pessoas dispostas a melhorar esta área propiciando-lhes o domínio para que possam auxiliar na melhoria da instituição simultaneamente, provocar a tomada de consciência sobre as contribuições desse processo.

O foco então é a importância da formação motivacional da instituição de todos os profissionais que atuam, fortalecendo o papel da direção e na busca de condições para a utilização desta área. Para Boog, (2002, p. 85) “motivação é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja feliz e efetiva em suas relações”.

Portanto a motivação pode ser incorporada na instituição como suporte para a clientela e os profissionais, como também a realização de atividades colaborativas, além da representação do conhecimento das teorias motivacionais.

2.3. Teorias Motivacionais

Se o atendimento por qualquer motivo não alcançar o almejado pelo cliente ou se algum dos serviços previstos for realizado de forma desagradável ele não apenas não voltará a utilizar os serviços adquiridos como fará uma avaliação negativa da instituição.

As explicações sobre o conteúdo da motivação esclarecem que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. ou seja quanto mais necessidade, mais intensa a motivação (MAXIMIANO, 2002).

Pessoas desconhecedoras dos princípios básicos do comportamento acreditam que a motivação de quem trabalha é o salário e então concluem que o homem trabalha por que precisa de dinheiro.

A motivação deve dar ao cliente todas as informações solicitadas e estejam a par das movimentações que ocorra na instituição. Além de alertá-las sob possíveis ocorrências não motivacionais, o que poderá ser modificado implicará ao cliente.

- **Hierarquia das necessidades de Maslow**

Maslow (2002), em seus estudos sobre o comportamento humano identificou que as necessidades humanas podem vir dispostas em uma pirâmide cuja base representa as necessidades mais baixas, enquanto no topo ficam as mais sofisticadas.

Para ele, a motivação relaciona-se com as necessidades de cada pessoa, sendo interligadas por uma rede de seqüência de prioridades relacionadas diretamente com a satisfação dos indivíduos (FAJOSES, 2006).

As necessidades identificadas por Maslow são:

Necessidades Fisiológicas – são as necessidades inatas ou biológicas e exigem satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades, são elas: fome, abrigo, repouso, sexo etc.

Segundo essa teoria, quando essas necessidades não são satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento da pessoa.

Necessidades de segurança - surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessas necessidades, inclusas a estabilidade no trabalho dentre outras (CHIAVENATO, 2002).

Necessidades sociais, voltadas à aceitação e amizade do grupo.

Necessidades de auto-estima – são direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva, quando a pessoa precisa ter autoconfiança em suas atividades (CHIAVENATO, 2002).

Necessidades de auto-realização - são orientadas para o desenvolvimento integral da potencialidade individual. Estas necessidades surgem quando as pessoas já possuem todas as outras necessidades satisfeitas e precisam estar continuamente, desenvolvendo, inovando e criando no cotidiano de suas atividades laborais (CHIAVENATO, 2002).

Segundo ainda a teoria, mesmo depois de ter atingido todos os níveis de necessidades, ainda há lugar para desenvolvimento. As necessidades de ordem mais alta, em particular, não estão jamais completamente satisfeitas, porque as pessoas perpetuamente ansiarão por mais (CHIAVENATO, 2002).

Na visão de críticos como Claret (2004), o modelo de Maslow tem limitações e, as pesquisas não confirmam a presença de todos os cinco níveis como sendo verdadeiras, nem tampouco a progressão do nível mais baixo para o nível mais alto tem sido comprovada. Existe, todavia, alguma evidência que apesar dos níveis mais baixos estarem basicamente satisfeitos, os empregados não estão especialmente preocupados com as necessidades de níveis mais altos.

- **Fatores de Herzberg**

Na sua concepção, existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, são eles: Fatores Higiênicos ou fatores extrínsecos e Fatores Motivacionais (CHIAVENATO, 2002, p. 117). “Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho”.

Como exemplos de fatores extrínsecos, o autor cita: salários, benefícios, tipo de liderança, condições do ambiente, políticas e diretrizes da organização, clima de relacionamento, dentre outros.

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas.

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada ao desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa” Bergamini (1997, p. 82).

Ao fazer tal afirmação a autora deixa claro que não é possível à chefia motivar seus colaboradores. Isso implica na liberdade própria que as pessoas têm com relação à motivação.

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas do cargo tanto vertical, como horizontal. Tal enriquecimento oferece ao empregado condições de desafio no cargo (CHIAVENATO, 2002).

Os fatores intrínsecos envolvem os sentidos de crescimento individual. Devem ser considerados como uma força propulsora que tem suas fontes freqüentemente escondidas dentro de cada um.

“os fatores higiênicos seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e social e que os fatores motivadores seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades de estima e auto-realização”. Silva e Alves (2001, p.18).

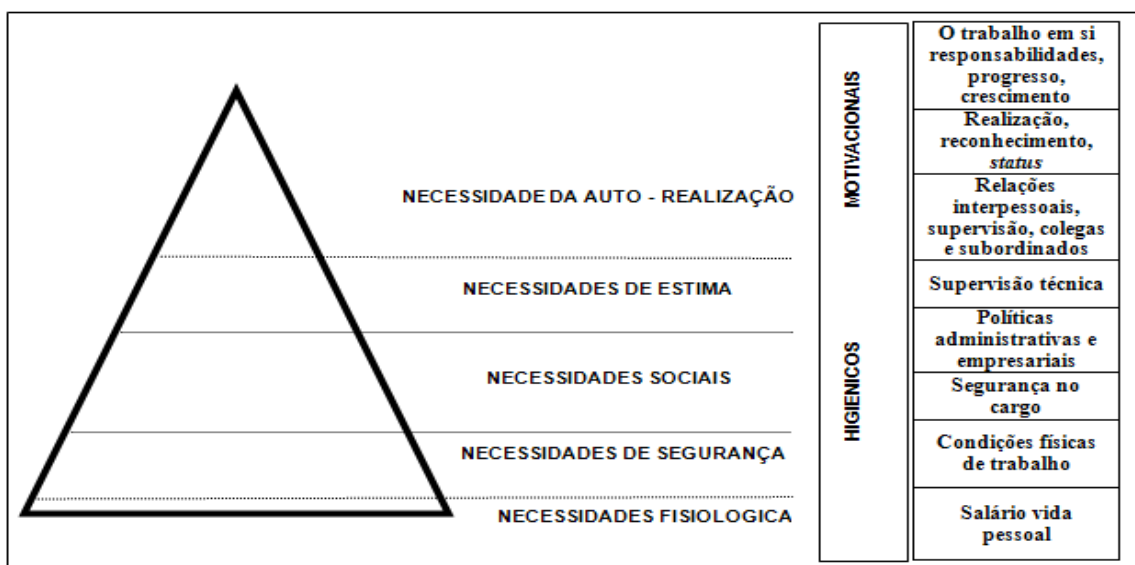
Segundo a teoria dos dois fatores, os “pebuns” positivos são normalmente vistos pela empresa como fatores de motivação, mas ao contrário

do que consideram as chefias, estes geram apenas movimento por meio da prevenção da insatisfação e podem ser classificados como fatores higiênicos.

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o empregado sentisse vontade própria de realizar a tarefa, seria proporcionando-lhe satisfação na realização do trabalho, ou seja, “a motivação somente aconteceria por meio dos fatores motivacionais”. O caminho para a motivação no trabalho seria o enriquecimento da tarefa (SILVA e ALVES, 2001, p. 18).

Herzberg (1968, p.13 *apud* SILVA e ALVES, 2001, p. 19) salienta que “nem todos os cargos podem ser enriquecidos, como também nem todos os cargos precisam ser enriquecidos”.

Para uma maior compreensão das teorias da motivação de Maslow e Herzberg, expõe-se abaixo o quadro comparativo 01.



Quadro 01 - Comparativo dos modelos de Maslow e Herzberg

Fonte: Chiavenato, 2003, p. 337.

- **Modelo Erc de Alderfer**

Baseado em modelos anteriores de necessidades, principalmente no de Maslow, e procurando superar algumas falhas desses modelos, Alderfer propôs uma hierarquia de necessidades baseada em três níveis de necessidades:

Necessidades de existência – combinam fatores fisiológicos e de segurança (salário, condições de trabalho, segurança, benefícios).

Necessidades de relacionamento – envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do trabalho.

Necessidades de crescimento – envolve tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.

No modelo ERC não existe uma progressão de nível rigorosa, pois aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Também aceita que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se num nível mais baixo (CLARET, 1998, apud, MORAES, 2004).

- **Teoria de Victor H. Vroom**

As teoria de Maslow e Herzberg estão baseadas na hipótese de existem dois motivos que provocam a motivação nas pessoas: a satisfação das necessidades e/ ou enriquecimento de cargos.

Vroom (1964 apud MORAES, 2004) desenvolveu um modelo contingencial de motivação baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Para ele, a motivação é uma força resultante de três variáveis:

A expectativa é uma relação entre o esforço despendido e performance obtida. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho.

Ressalta-se que a instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos ela pode significar autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.

A valência de uma expectativa é o valor atribuído pelo indivíduo a um resultado atendido. Na verdade, a valência significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Para Vroom 1964, *apud* Alves e Silva,(2001, P. 13.) “Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas”

Segundo Alves e Silva (2001), estes três aspectos da teoria de Vroom influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca, se todos eles estão presentes, a motivação é alta.

As expectativas podem ser de dois tipos: as expectativas externas que dependem dos outros (promoção, reconhecimento, salário, etc.) e as expectativas internas (sentimentos de progresso pessoal, orgulho de um sucesso, interesse em uma tarefa a cumprir) (BLANKSTAD. 1997, *apud* MORAES, 2004).

A teoria de Vroom leva à conclusão que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance dos desempenhos desejados.

2.4. Os Incentivos Motivacionais

Contrariando a argumentação de Maslow, Herzberg Aldefer e Vroom, Aquino (1981) sugere que a motivação está voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem. Para ele, cabe ao administrador estar consciente de sua função de motivar para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

Continuando o autor sugere ainda que ao Administrador cabe, a preocupação constante com o aspecto da motivação preventiva. Torna-se incômodo para o administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situações de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da motivação corretiva torna vulnerável ao trabalho do administrador, expondo-o a situações por vezes não muito cômodas (CLARET, 1998).

Os principais incentivos sugeridos por Claret (1998) são:

Dinheiro: É o incentivo mais largamente usado. Embora se deva salientar que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança.

Segurança: muitas empresas procuram dar segurança a seus funcionários, seja na forma de assistência médica, ou através de praticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada.

Elogio e Reconhecimento: Embora sejam na pratica pouco utilizados, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional podem estimular o auto-respeito, a autoconfiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.

Participação: A participação dos funcionários no processo de tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia a dia propicia uma maior integração na empresa.

Aperfeiçoamento profissional: além do que a competitividade reinante em nossa sociedade obriga que o indivíduo busque o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fiquem desatualizados em função do surgimento de novas técnicas.

Avaliação de esforços: Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho que, por mais insignificante que seja é importante para a empresa.

Incentivo a criatividade: A criatividade é algo inerente ao homem. E, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do individuo.

3. QVT- OBSERVANDO AS RELAÇÕES DO TRABALHADOR

Quando se enfoca QVT o mesmo se refere à vida como um todo, e na categoria trabalho o desgaste é grande em todos os aspectos, pois tem a jornada para se preocupar, como também os indicadores organizacionais de vida fazendo com que estejam sempre em estado de tensão permanente, aumentando o nível de estresse.

A qualidade do trabalhador é importante em participar da construção de possibilidades que permitem vivenciar relações e construir significações permitindo desta forma, acumular experiências neste processo contínuo do viver. Estas relações ampliam a oportunidade de vivência tanto no campo profissional como na recreação da essência do ser humano, situações em que atingem um manancial de conhecimentos, contribuindo assim para o aprimoramento do cuidado próprio do ser humano.

Em verdade, a qualidade alegre e descontraída proporcionado pelas atividades ao trabalhador não apenas constituem-se em uma necessidade do indivíduo frente à rotina, mas como também pode representar uma elevação em sua produtividade (PEIXOTO, 2008).

O trabalho é caracterizado por avanços seja pela sofisticação dos instrumentos de trabalho ou mesmo, para uma possibilidade efetiva de sobrevivência, conforme o momento que oferece sustento para a elevação da produtividade. Pilatti (2007). De fato, em parte uma barreira é constituída pelos próprios trabalhadores, que por não estarem habituados a participar desta qualidade e não vêem razão para melhorar a satisfação e o prazer do lazer, constituem-se em obstáculos na melhoria da qualidade de vida.

Consequentemente incumbe ao Estado Moderno – sem prejuízo das atividades das organizações sindicais e de empregadores – estimular e facilitar aos trabalhadores o adequado aproveitamento de suas horas de repouso, proporcionando-lhe (*sic*) meios para se dedicarem a funções recreativas, culturais ou desportivas, para o que é importante que se atenda à natureza do serviço realizado nas horas de trabalho, ao biótipo e às tendências do trabalhador. (PEIXOTO, 2008. p.4).

Cabe frisar também além das atividades de organizações acima, o avanço da promoção da saúde mental, valorização a autoestima do trabalhador, condiciona a uma realidade atual minimizando a comodidade.

Observa-se uma alienação do trabalhador por excesso de trabalho, já que a maioria das funções executadas exige muita dedicação. Esta dedicação faz com que ele se afaste da família e dos amigos em um primeiro momento e ao mesmo tempo do lazer. O trabalho deve servir para economizar os tempos de deslocamentos e o stress, porém o mesmo deve também satisfazer as suas necessidades de lazer. E as relações de convivência são essenciais para o trabalhador na empresa e, portanto, deve haver um equilíbrio entre trabalho, e lazer que somente será fortalecido com o amadurecimento.

A adoção desta qualidade que visa propiciar uma melhora nas condições de trabalho vem se tornando mais freqüente, já que prometem envolver todo um contexto de melhoras no ambiente produtivo e que de fato vem a contribuir para a produção minimizando a precariedade das condições de trabalho.

[...] A liberdade neste domínio só pode consistir nisto: o homem social, os produtores associados regulam racionalmente o intercâmbio material com a natureza, controlam-no coletivamente sem deixar que ele seja a força cega que os domina; efetuam-no com menor dispêndio de energias e nas condições mais adequadas e mais condignas com a natureza humana [...] o reino genuíno da liberdade só pode florescer tendo por base o reino da necessidade. Além dele começa o desenvolvimento das forças humanas com um fim em si mesmo, o reino genuíno da liberdade, o qual só pode florescer tendo por base o reino da necessidade. É a condição fundamental desse desenvolvimento humano é a redução da jornada de trabalho. (MARX, 1974, p. 942 apud ANTUNES, 2003, p. 173-174).

E a qualidade de vida neste caso é uma forma do trabalhador melhorar e concentrar-se nas atividades diversas que fogem da rotina, já que seria de boa sugestão desconsiderar a ociosidade embora este também possa ser muito bem aproveitado. De fato, há outras formas de aproveitar a QVT com criatividade.

Para os trabalhadores são necessárias mais opções de lazer e que facilitem a qualidade de vida, promoção de saúde e valorização profissional e estes podem-se desenvolver em outros espaços de convívio. A ênfase está na diversificação das opções, ao trabalhador e que não haja regras para o aproveitamento ideal das horas de lazer (VALLE, 1997).

Na verdade, o trabalhador em relação a sua qualidade de vida geralmente não para pra pensar no seu tempo livre, já que uns não concordam em nada para fazer, outros culpam a falta de tempo para fazer alguma atividade recreativa na empresa sendo que as duas opções são desculpas de uma acomodação.

Pode-se a partir daqui perceber que é totalmente possível incluir o lazer dentro da qualidade de vida no trabalho, levando em consideração o caráter multidimensional da qualidade de vida. Isso significa desenvolver dentro das organizações um clima que favorece o desenvolvimento individual e institucional, de modo que o trabalhador tome consciência de seu papel como principal colaborador dentro dela. (PESSOA & NASCIMENTO 2008. p10).

De fato, a QVT permite que o empregado contribua para a sociedade e se manifeste sem a obrigação de fazer o que lhe dá o retorno nas finanças. Os trabalhadores, na verdade podem ocupar com satisfação seu tempo livre sem precisar de muito poder aquisitivo.

Muitas vezes na história, é perceptível que trabalhadores por meio da diminuição da jornada de trabalho, melhoram as condições e maior valorização do trabalhador na qualidade de vida. A cobrança por uma elevação na produção, em menos tempo impõe novas exigências os trabalhadores da sociedade moderna (PILATTI, 2007).

É importante elevar as opções de QVT com incentivo ao trabalhador que facilitem o acesso dos segmentos diversos (jogos, caminhadas e outros) e promovam o lazer voltado ao social, e valorização da pessoa. O trabalho mobiliza-se com o estímulo a qualidade de vida e este, naturalmente, permitem o desenvolvimento pessoal, energia e a sintonia com outros amigos e colegas.

Porém, na realidade, dada as condições concretas que o mundo moderno produziu, a prática de lazer podem, de fato, revelar-se muitas vezes mais do que uma crítica, uma resistência cotidiana à lógica dominante na sociedade. Resistência difusa e espontânea, mas resistência, posto que a prática do lazer não se funda na superação das necessidades da produção material, mas se realiza apesar de essas necessidades não estarem ainda satisfeitas; para o homem comum; a prática de lazer disputa com o escasso tempo de sono, com as obrigações familiares, com a necessidade de horas extras, da recomposição do orçamento. Considerando que o trabalhador é desapropriado de seu tempo, de parte significativa dos ganhos do trabalho social, materiais e culturais, da quase totalidade de suas energias físicas e mentais, a resistência oferecida no lazer e por meio dele assume a significação de uma luta de reapropriação, inconsciente e desorganizada, mas não menos real, de um espaço da liberdade. (VALLE, 1997.p.5).

Estas práticas de qualidade de vida têm dado certo, apesar de algumas resistências, pois permitem o encontro de pessoas, a troca de experiências e formas de lazer mais saudáveis nas empresas. Apesar das dificuldades, o estímulo a QVT tratam de, entre outras, atividades regulares construção de uma vida melhor e de promoção da saúde do trabalhador e justamente reside o incentivo ao desenvolvimento da criatividade e à prática do lazer.

É comum que se aproveitem bem esta qualidade de vida voltada á promoção da saúde ao trabalhador. É promissora esta questão do trabalhador em aproveitar a sua vida para descobrir o que gostariam de fazer em seu tempo livre com a realização destas atividades ou mesmo o incentivo ao empregado.

As reais condições de trabalho não condizentes e, a jornada de trabalho constituiu um retrato de fatores que levaram os próprios trabalhadores a reivindicar por melhores condições tanto nos primeiros anos da historia do trabalho ate os dias atuais (CARVALHO, 2004).

O trabalho torna-se uma área altamente rica, e com qualidade e vocação profissional garantem uma maior rentabilidade e a qualidade de vida constitui acesso a qualidade e promoção da saúde e desta forma, caminha-se para minimização de conflitos sociais.

É importante a qualidade de vida do trabalhador, já que proporciona avanços significativos na qualidade de vida assim, as projeções futuras se apresentam otimistas no tocante a uma vida melhor (PILATTI, 2007). A QVT é um fator significativo na vida ao trabalhador e, em função da diversidade possui relação não somente com a vida pessoal, como também, com o ambiente profissional.

O lazer como atitude é basicamente a satisfação provocada pela atividade vivida. Quando as pessoas buscam por espontaneidade. Já o conceito que envolve o lazer com um tempo determinado explica que uma pessoa pode, num certo período de tempo, desenvolver mais de uma atividade; como por exemplo, ouvir música enquanto trabalha. (SOUZA 2009.p.4).

Desta forma, ao se diagnosticar deficiências relacionadas a mencionada qualidade, e as estratégias para reverter à situação, por meio da melhora das

condições de trabalho, fazem-se com que o trabalhador passe a compor um indicador positivo na produtividade.

Ao institucionalizar o tempo de trabalho, também se institucionaliza o tempo de não trabalho, ou seja, aquele no qual o trabalhador estaria, hipoteticamente, disponível para realizar outras atividades diferentes daquelas em que ele trabalha. Desta forma, se destila um tipo de organização social na qual o trabalho é a principal referência de tempo usada pelo indivíduo na orientação de sua vida: tudo gira em torno do trabalho e dos intervalos de tempo entre o exercício do mesmo. (OLIVEIRA, 2004. p. 12).

Pode-se correlacionar os aspectos do lazer com as esferas do trabalho, mais especificamente na performance da promoção e qualidade de vida dos empregados com a intenção de subsidiar debates a respeito da influência do lazer no contexto trabalho na atualidade.

Para que a pessoa esteja realizando uma atividade em QVT tem-se que ser mais natural sendo assim seu estado de espírito acontece espontaneamente E a mencionada área é o estado inovador com que o trabalhador se coloca, dentro do tempo livre em busca de sua auto-estima e da promoção da saúde na empresa.

A qualidade de vida no trabalho não tem sido o mesmo, nem será, sempre igual, pois cada modelo de organização social lhe imprime suas características, de acordo com o sistema de valores que imperam nesses momentos e válidas para os trabalhadores (GUSMAN, 1986).

A qualidade de vida no trabalho é uma das atividades que mais cresce no mundo, já que permite retorno do investimento, gera aos trabalhadores uma disposição maior. Na verdade para quem busca o sentido nesta qualidade em sua evolução, tende a agrupar posições crescentes como, a noção de lazer com o tempo ocupado por atividades ideais e livres dos empregados.

O trabalhador tomou a dimensão na atualidade após a Revolução Industrial, quando então a jornada de trabalho começou a diminuir paulatinamente, muito embora os fundamentos históricos do Lazer sejam anteriores à sociedade industrial, já que sempre existiu o trabalho e o não-trabalho em qualquer sociedade (CAVALCANTI, 1981).

O cenário aqui focado é relacionado às implicações que trazem o crescimento do trabalhador e qualidade de vida, e como se dá o processo de transição do mundo do trabalho para esta qualidade mais precisamente na reação dos indivíduos diante de tal transição. O essencial papel do trabalhador, enfatizando dentre suas possibilidades a atividade e finalmente a análise de algumas tendências podem ser consideradas parte do caminho para uma sociedade centrada na qualidade e lazer.

É inegável que, apesar de uma série de impedimentos socioeconômicos, as atividades de lazer estão cada vez mais presentes na vida das pessoas e elas constituem um dos canais possíveis de transformação cultural e moral da sociedade, bastando que para isso sejam acionados os instrumentos de mudanças, independentemente da ordem social dominante. (SANTINI, 1993, p.82).

Na verdade, os trabalhadores em sua maioria, recebem esta previsão muito positivamente, pois acreditam que finalmente terão mais tempo para dedicar a sua família, ao seu aprendizado, aos seus afazeres domésticos, a trabalhos voluntários.

Somente então quando o mercado tiver mais escolhas, a redução da carga horária de trabalho será a alternativa mais provável, para restabelecer o poder da qualidade de vida resgatar seu bem estar. O mercado de trabalho e a qualidade continuarão crescendo até chegar ao ponto em que contextualizará demasiadamente o quantitativo de pessoas elevando a lucratividade do segmento. (CAVALCANTI, 1981).

Quando o que restar de trabalho for gratificante tanto no bem-estar quanto no conforto em se tratando de qualidade de vida e as necessidades do trabalhador estiverem satisfeitas, se perceberá a necessidade de um maior lazer para o melhor aproveitamento na empresa, estar se tornando mais do que nunca uma procura.

Portanto, trabalhadores diante de uma maior qualidade de vida, continuarão dedicando-o a outras atividades relacionadas ao trabalho. Passa-se tanto tempo dedicando praticamente todas as forças para o trabalho, pois esse não implica somente as horas que se passam exatamente trabalhando, pois no momento presente é necessário estar constantemente se aperfeiçoando, se informando sobre as novidades da área em que se atua até

mesmo a vida social tende a ser em meio a indivíduos que atuam no mesmo nicho de negócio.

O setor de serviços vem ganhando um crescimento gigantesco nestes últimos tempos. Dentro dele destaca-se a área de lazer, na qual as viagens turísticas têm ganhado uma dimensão nunca antes vista CASTELLI (2000, p.117). Isso faz com que os trabalhadores dediquem mais seu tempo a outras tarefas relacionadas a qualidade de vida que lhe garantam maiores oportunidades de vencer dificuldades do dia a dia e frente a previsões que indicam o crescimento desta modalidade.

Pode-se fazer uma relação entre a qualidade e o crescimento dos trabalhadores em buscar esta modalidade, ou seja, quanto mais acirrada se torna a disputa por espaço no mercado mais estes que dedicam ao QVT a atividades relacionadas ao bem estar pode resultar na riqueza de sua identidade pessoal, (CAVALLARI, 2000).

É impossível aprender a organizar a qualidade de vida de forma a fazer aquilo que lhe é prazeroso se as preferências e os desejos não são mais reconhecíveis. Verifica-se, portanto, que a qualidade e a recriação ao trabalhador são fundamentais na composição de qualquer programa.

Contando com os parâmetros atuais do cotidiano dos empregados no futuro ficará ainda mais surpreendente a forma de se fazer a qualidade de vida, devido o tempo de trabalho.

A pessoa que busca sua recreação terá como objetivo único recrear-se, e não visa qualquer tipo de retorno. O autor ressalta que cada pessoa se recreie, os recreadores apenas criam circunstâncias propícias e não forçam à prática da recreação. Sendo que a recreação deve ser escolhida livremente e praticada esporadicamente, de acordo com os interesses de cada um. (CAVALLARI, 2000, p. 34).

Há, portanto, chance de que essa problemática se intensifique como o crescimento da qualidade até que se criem programas para o trabalhador. Já agora a maioria dos trabalhadores não sabe como aproveitar de forma criativa seu lazer como, por exemplo, alguns executivos que se sentem mais à vontade na empresa do que em casa com a família e permanecem cada vez mais tempo no local de trabalho ou os aposentados que não conseguem desfazer os

vínculos depois de tantos anos de trabalho e assim continuam freqüentando o lugar onde trabalhavam.

A falta de uma visão mais aberta dos trabalhadores a qual a maior parte da sociedade é vítima deverá ser melhor tratada para que seja então desenvolvido um eficiente qualidade para ocupação de forma qualificada e para que não se criem outras modalidades de alienações tão significativas como esta, (CASTELLI, 2000). Talvez por existirem interesses para que a percepção em relação ao trabalho perdure, ou então, seja substituída por outras que mantenham o poder e seus trabalhadores exatamente onde estão na atualidade.

Para consolidar a qualidade dos trabalhadores dependerá dos interesses em investir na formação dessa cultura. Porém é muito provável que o trabalhador poderá ser uma poderosa aliada na disseminação da cultura da qualidade de vida. A revolução no mundo desta qualidade que está em processo, se consolidará antes que seja criada uma consciência para um melhor aproveitamento do mesmo. Essa será também uma revolução e necessitará além de um amplo planejamento, tempo para que se crie uma nova cultura baseada agora no trabalho (CAVALLARI, 2000).

Porém enquanto atitudes não forem tomadas para educar os trabalhadores para investirem em lazer em desfrutar de atividades gratificantes que contribuam para o crescimento pessoal, que possibilitem uma vida mais recompensadora, de que servirá mais qualidade de vida. De fato, esse tempo poderá se tornar, não só inútil, mas fator de desenvolvimento que podem estar abrandados devido a grande dedicação de energia. O que lhes exigirá grande investimento e mesmo assim surtirá o mesmo efeito, que surte na sociedade atual, em uma sociedade educada para a qualidade de vida.

4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho teve sua pesquisa realizada por um estudo de caso do tipo descritiva, de natureza qualitativa, tendo como foco a importância da motivação do INACIO PALACE HOTEL.

4.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa, demonstrando um estudo de caso do referido Hotel, para que pudéssemos avaliar o estudo abordado. A metodologia qualitativa é ideal para compreender o significado e as vivências do indivíduo.

Segundo Minayo (1992), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, o que dará suporte para se conhecer a realidade que está relacionada com valores, correspondendo a um espaço das relações entre os indivíduos na sociedade com definição a pesquisa qualitativa.

4.2 Caracterização da organização, setor ou área

INACIO PALACE HOTEL

Rua Rui Barbosa, 469, Centro

CEP: 69908-680 - Rio Branco - Acre - Brasil

Central de Atendimento: +55 (68) 3214-7100

e-mail: inacio@irmaospinheiro.com.br

O inacio oferece 56 Apartamentos Luxo e 4 Suítes Presidencial.

O Hotel, considerado o melhor hotel do Acre (Guia 4 Rodas 2000), está localizado no centro da cidade de Rio Branco, a poucos metros da Prefeitura Municipal e do Palacio Rio Branco, sede do Governo Estadual, Memorial dos Autonomistas, Assembléia Legislativa, Tribunal de Justiça, Quartel da PM, Catedral e outros locais importantes.

4.3 População e amostra

Este trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa a ser realizada em 2012, onde o foco principal é conhecer e mostrar no resultado da pesquisa, quais os fatores que leva a motivação dos funcionários, onde 10 colaboradores responderam os questionário que segund Minayo (1992:10),

A metodologia qualitativa é aquela que incorpora a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais. O estudo qualitativo pretende apreender a totalidade coletada visando, em última instância, atingir o conhecimento de um fenômeno histórico que é significativo em sua singularidade.

De fato foi realizada a pesquisa bibliográfica qualitativa acima, para melhor aprofundamento da temática bibliográfica, colocando o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o intuito de permitir análise de suas pesquisas.

4.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário complemetado, com uma visita em loco, para poder observar o modo que a empresa esta motivando seus colaboradores.

Para essa pesquisa foi realizado um estudo de caso comparativo, analisando suas estratégias de relacionamento com os públicos.

O estudo de caso é uma análise profunda de um sujeito considerado individualmente. Às vezes pode-se estudar um grupo reduzido de sujeitos considerado globalmente. Em todo o caso observam-se as características de uma unidade individual, como por exemplo, um sujeito, uma classe, uma escola, uma comunidade, etc. O objectivo consiste em estudar profundamente e analisar intensivamente os fenómenos que constituem o ciclo vital da unidade, em vista a estabelecer generalizações sobre a população à qual pertence. (Bisquerra, 1989, p.74).

A principal finalidade desse estudo de caso é desenvolver idéias, através da análise com foco na formulação de hipóteses. Inicialmente procede-se à

leitura analítica do material disposto para a pesquisa, que nesse caso se trata de uma EMPRESA que passará pelos seguintes momentos: a) Leitura integral do universo de pesquisa; b) Identificação das idéias-chave; c) Hierarquização das idéias; d) Sintetização das idéias; e) Comparação de dados. (GIL, 1999)

Por último, extrair-se-á as informações relacionadas ao tema do trabalho. Na leitura interpretativa busca-se ir além dos dados conferindo-lhes significado, através de sua ligação com conhecimentos já adquiridos.

4.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Após a coleta de dados o processo de análise de dados foi realizado através da análise de discurso.

As hipóteses do trabalho monográfico foram investigadas por meio da pesquisa do tipo:

1. Bibliográfica, procurando explicar o problema por meio da análise da literatura já publicada em forma de livros, periódicos e publicações avulsas que envolvam o tema motivação no parque.
1. Documental, por meio de, pesquisas na internet, dados e estatísticas colhidas sobre motivação realizadas dentre outros documentos que tratam sobre a temática sempre buscando utilizar material novo que ainda não foi analisado.

Material e Método

A parte de material e método será de entrevistas com perguntas abertas acerca da participação da empresa através também de análises.

Tipologia da Pesquisa

Qualitativa, pois se configura como teórica ou mesmo bibliográfica e quantitativa, pois a pesquisa teve dados numéricos.

As técnicas utilizadas para a coleta, análise e interpretação dos dados coletados na sua fase empírica da investigação, relativos aos procedimentos

de avaliação utilizados foram: observação direta, observação participante, entrevista e análise documental. Estas técnicas de avaliação foram selecionadas à luz do referencial teórico sobre avaliação, baseado em autores de renome, do cenário nacional e internacional, a partir principalmente de critérios como: obras mais utilizadas na atualidade, dentro de uma mesma linha de pensamento, objetivando um trabalho mais coerente com a realidade do hotel em estudo.

Esta foi a etapa de instrumentalização da pesquisa de campo (elaboração de instrumentos de entrevista; visitas informais ao hotel; aquisição de documentação do hotel e respectiva leitura) para a coleta de dados, até a conclusão da dissertação. Para melhor fundamentação da mesma se fez presente durante toda a pesquisa, sofrendo ajustes.

A coleta de dados foi marcada, inicialmente, por estudos em torno da fundamentação teórica sobre pesquisa educacional, e elaboração de instrumentos a serem utilizados como subsídios para a realização de entrevistas. É importante esclarecer que esses instrumentos foram ajustados e reajustados, em virtude do aparecimento de novas pistas, durante as entrevistas.

Nessa primeira etapa de coleta de dados foram realizadas algumas visitas informais, para apresentação da pesquisa à direção do hotel, com o objetivo de obter a adesão dessa comunidade escolar e melhor conhecer o hotel através de entrevistas livres e observação participante, numa interação natural, nos corredores e em outros ambientes da empresa.

A segunda fase da pesquisa, com o objetivo de traçar um perfil do hotel. A terceira fase da pesquisa foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas (individuais e coletivas), à observação participante, que tiveram como cenário todos os setores do hotel, tais como: sala do gestor, coordenação, registrando-se, aqui, o apoio do diretor e dos funcionários, que em todos os momentos estiveram presentes, valorizando e facilitando o desenvolvimento da investigação.

A quarta fase da coleta de dados foi realizada através de entrevistas estruturadas e observação participante, desta vez, que permitiu uma maior interação entre pesquisador e os atores do processo, que sem dúvida contribuíram, em muito, para a consolidação dos dados e pela possibilidade de

um ajuste crescente desses dados, através de informações que estavam sendo compartilhadas, além de uma melhor compreensão em torno do sistema de avaliação do hotel em tese.

É importante esclarecer que esta etapa foi realizada com bastante êxito, especialmente pela grande acolhida dos profissionais e pela pré-disposição de todos em participarem da pesquisa, mesmo com algumas dificuldades enfrentadas durante a pesquisa. Considera-se, pois, positiva a fase de coleta de dados, visto que os objetivos foram atingidos, na tentativa de retratar, fielmente, a realidade escolar, pois de outro modo, essa investigação seria inócua, fugindo da função pretendida.

Para o delineamento da pesquisa, foram adotados instrumentos de coleta e análise de dados, tais como: planilhas de registro, questionários de entrevistas, projeto e relatórios dos resultados do hotel.

Tendo como enfoque a qualidade de ensino frente à gestão numa análise do hotel que temos pretendeu-se primeiramente reunir informações que abordam as relações entre gestão e motivação, bem como a sintetização de algumas idéias para a ação empresarial através da utilização de ações práticas comprovando sua importância e possibilidades.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este Capítulo contempla o relato dos sujeitos participantes, a partir dos dados coletados na fase empírica da pesquisa e qualitativa, objetivando descrever a realidade com riqueza de detalhes e fidelidade às informações recebidas e encontrar as respostas esclarecedoras para as questões de estudo, que se constituíram no principal alvo desejado através da referida investigação.

O estudo concluir que o essencial foco que condiz um gestor no hotel sendo que é a participação da interatividade à organização hoteleira partindo-se do princípio que trocar uma idéia sobre avaliação dos serviços é um bom tema para se relacionamento e interação entre gestores e funcionários.

Ademais, torna-se preponderante para o hotel o planejamento de estratégias voltadas pra motivação dos gestores e empregados que favoreçam a presença os clientes e dos serviços na interatividade promovidas pela empresa.

Dessa forma procurou-se com esta investigação contribuir para o conhecimento do segmento motivacional hoteleiro, especificamente do comportamento do dosclientes, pois acredita-se que, conhecidos as especificidades que tem maior influência no processo de motivação relacionada a experiências de vividas por gestores, os mesmos poderão promover ações mais efetivas, com resultados mais satisfatórios, para monitorar e controlar os efeitos positivos ou negativos no hotel.

A realização desta pesquisa apresentou algumas limitações que devem ser consideradas para completa compreensão da análise e como forma de evitar que as conclusões sejam utilizadas de maneira incorreta.

Os resultados aqui identificados pode ser visualizado para explicar o pensamento da avaliação dos docentes e a visão dos gestores na escola servindo apenas como indício do comportamento, e como comportamento da amostra pesquisada.

O próprio questionário pode também ter constituído uma estratégia de auxilio da pesquisa, pois apesar da precaução estabelecida em não apresentar os atributos de forma evidente, ainda assim foi possível ao questionado introduzir respostas aleatórias.

Também considerou-se um fator especial da pesquisa o fato de terem sido consideradas quaisquer variáveis intervenientes no processo motivacional pois ainda assim houve fatores decisórios que podem ter influenciado as respostas finais.

O debate possibilitou compreender que é importante uma relação do saber entre gestor e empregado e aspectos motivacionais, pois torna-se necessário este entrosamento para que os clientes tenham uma aprendizagem com seqüência, onde os pais colaboram com as propostas do hotel e ao hotel se propõe contextualizar com a comunidade resulta num bom desenvolvimento.

Conforme tabelas pesquisadas, constatou-se também os efeitos problemas de aprendizagem no hotel necessitando, ainda mais a atuação do gestor e a motivação dentro do hotel trabalhando com saber auxiliando nos serviços.

Ademais um hotel é funcional e avaliativa quando conta com aliança entre a comunidade, o gestor e o administrativo, os quais trabalham os seus conflitos por meio da colaboração motivacional. Esses elementos são flexíveis em sua maneira de lidar com os conflitos, utilizando-se do conhecimento de várias técnicas e métodos adequados. O gestor diagnostica o sistema e, então, cria condições para a resolução dos problemas que surgem, fazendo com que o aprender se tornem comprometidos. De fato, a atuação do gestor dentro do hotel exige algumas características básicas.

- **Análise dos Dados**

A análise dos dados seguiu os mesmos passos adotados durante a coleta destes, que envolveu vários procedimentos metodológicos, tais como: conversas informais com o gestor e funcionários cujos relatos estão organizados a partir dos seguintes aspectos: Ações desenvolvidas pelo gestor enquanto avaliador da qualidade da motivação; Relação entre gestor e funcionários; Procedimentos utilizados pelo gestor para avaliação da qualidade da prática e serviços do hotel.

5.1 Relação entre gestor e funcionarios

Neste aspecto agrupam-se gestores que usam as ações entre empregados como uma maneira de criar interações com outros clientes buscando interatividade no hotel e na qualidade dos serviços.

Tabela 1. Relação entre gestor e funcionarios

Tipo %

Melhoria no controle organizacional SATISFATORIA	64
Aumento de participação dos funcionários MUITO SAISFATORIA	24
Aumento da produtividade na organização hoteleira POUCO SATISFATORIA	12

Fonte: Pesquisa de campo hotel

Repare que a melhoria no controle organizacional, surge em função de uma necessidade derivada dos objetivos de interatividade com 64%. Enquanto a participação dos empregados com 24% refere-se a identificação dos motivos que levaram o hotel a participarem mais, Também denota-se o controle organizacional como um setor importante na relação gestor e funcionarios já que em algumas escolas nem sempre acontecem a interatividade.

5.2 Procedimentos utilizados pelo gestor para avaliação da qualidade da prática hoteleira

Neste contexto agrupam-se gestores que realizam a avaliação das qualidades dos empregados quando desejam buscar resultados mais concretos. Quando uma organização tende a se fortalecer se faz questão de comentar sobre a avaliação com os indivíduos em evidenciar para a escola os resultados mais satisfatórios.

Tabela 2. Avaliação da qualidade da prática hoteleira **Tipo %**

Controle no resultado MUITO REALIZADO	56
Administração concreta REALIZADO	33
Maturidade evidente POUCO REALIZADO	11

Fonte: Pesquisa da mencionada rede hoteleira

Conforme tabela é evidenciada a amplitude na utilização do controle, por intermédio da identificação do resultado em 56 %, enquanto conforme as estratégias de administração no hotel eficiente com 33% além da porcentagem de maturidade utilizada na organização com 11%. Os resultados na verdade traduzem a qualidade na avaliação pratica.

5.3 Perfil do cliente em relação aos empregados e gestores

Nesta especificidade se insere clientesque querem enfatizar os serviços e a melhor avaliação dos gestores e empregados para uma melhor aprendizagem e estrutura sobre suas experiências ajudando a organização.

Tabela 3. Relação aos empregados e gestores **Tipo %**

Aumento da satisfação do cliente MUITO RECONHECIDO	72
Melhor avaliação da qualidade de serviço RECONHECIDO	18
Boa capacidade de entendimento POUCA RECONHECIDO	10

Fonte: Pesquisa hotel

Os resultados indicam que o acréscimo na satisfação fora percebido (72%) como muito significativas sendo em seguida a qualidade de serviço por parte dos gestores e empregados também relevante (18%), pois estes passaram a avaliar mais criteriosamente.

5.4 Perfil de Habilidade e Decisão dos Gestores em relação aos empregados

Quanto a este perfil os gestores almejam avaliar suas experiências para ajudar os funcionários a tomarem decisões acertadas e incentivando esta modalidade de ações entre os envolvidos. Além de frisar a habilidade de decisão.

Tabela 4. Decisão dos Gestores em relação aos empregados Tipo %

Superação de barreiras MUITO SATISFEITA	56
Aceitação da avaliação no hotel SATISFEITA	24
Apoio administrativo com coerência POUCA SATAISFEITO	20

Fonte: Pesquisa hotel

Para a obtenção de habilidade e decisão no hotel é imprescindível que alguns fatores organizacionais de ordem superação de barreiras se sobressaíam (56%) em referências aos outros, como por exemplo, a aceitação no Hotel (24%) em fornecer uma infra-estrutura adequada. Nota-se também o apoio administrativo com coerência em relação aos clientes(20%).

5.5 Avaliação de Controle dos gestores

Se insere gestores que visam melhores relações no controle e bem estar no hotel O intuito é de minimizar custos e considerar novos ambientes ao local de estudo com maior participação dos empresários.

Tabela 5. Avaliação de Controle dos gestores**Tipo %**

Redução de custos operacionais MUTIO CONFIÁVEIS	52
Menor risco na tomada de decisão CONFIÁVEIS	33
Cenários adequados POUCO CONFIÁVEIS	15

Fonte: Pesquisa hotel

Para o conjunto de benefícios relacionados ao foco nos controles as melhorias estão evidenciadas na redução das redundâncias de custos operacionais com 52%. No hotel Visto que esse patamar obteve avaliações próximas a importância elevada.

Essas vantagens foram obtidas devido a busca por informações que já estão incluídas em um banco de dados e em relação a tomada de decisão (33%), onde deve-se ao fato que com menores riscos poder consolidar informações de várias operações que compõe a função gerencial do hotel

5.6 Os Serviços e Devidas Dificuldades encontradas no hotel dectadas pelos gestores

O processo de interação buscou alertar outros profissionais na escola sobre a organização e seus serviços, evitando que os mesmos cometam os erros. Existe uma devida precaução das dificuldades encontradas e atitudes

Tabela 6. Os Serviços e Devidas Dificuldades**Tipo%**

Ausência de qualificação muito forte	51
Falta de Sinergia forte	28
Clima Motivacional Desfavorável pouco forte	21

Fonte: Pesquisa hotel

Verifica-se que houve uma ausência de qualificação (51%) no hotel nesse quesito. Percebeu-se que um quantitativo pequeno e uma falta de sinergia

advindas na escola por parte dos empregados (28%) sendo que esta é diretamente proporcional a velocidade e acompanhamento da capacidade do hotel

5.7 Funcionalidade no hotel com Foco motivacional

Os gestores buscam ter mais presença com seus clientes. A comunicação é feita de maneira efetiva no local para possibilitar a motivação da opinião dos clientes minimizando o foco de discussão e elevando os serviços e melhor aprendizado no local como sendo de consenso.

Tabela 7. Funcionalidade no hotel com Foco motivacional **Tipo %**

Facilita a integração Funcional muito real	57
Melhoria do fluxo do serviço real	31
Aumento de velocidade de resposta pouco real	12

Fonte: Pesquisa hotel

Verificada uma melhoria acentuada na motivação na escola com 57 % o que ocorre devido a sensação de crescimento na capacidade de executar tarefas com mais eficiência nos serviços e avaliação em seguida por melhoria no fluxo de serviço com 31% na escola como um todo ao longo de todo processo produtivo enfocando os setores existentes.

Nesta pesquisa foi aprofundar o entendimento sobre o comportamento dos gestores no hotel específico em relação aos principais fatores motivacionais que influenciam os empregados em relação a sua avaliação.

Os fatores encontrados evidenciaram-se conectados os fatores que motivam o hotel e a avaliação. Destes enfoques encontrados que explicam com enfoques distintos este comportamento, identificaram dois onde o resultado do estudo evidenciou ter maior foco, ou seja, a relação empregados e gestores e a avaliação da qualidade na escola.

Somente a motivação com gestão é capaz de transformar a realidade do indivíduo com foco no saber. O saber comum se distribuiu desigualmente, e portanto o mesmo pode passar a servir a reforçar a diferença no lugar de um saber anterior que afirmava os serviços

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A motivação e sua gestão não somente têm o seu protagonismo, como também a sua margem de influência é mais ampla nos Brasil, já que os gestores podem fazer diferença. Por mais reduzida que seja a influência da rede hoteleira no âmbito geral, é necessário atuar sobre a gestão, modelando-a de modo a oferecer uma qualidade nos serviços de qualidade para todos.

Ao mesmo tempo em que o trabalho discutiu a transformação no perfil das novas exigências de formação, que apontam para o desenvolvimento de habilidades hoteleiras, observa-se pouca atenção, por parte dos pesquisadores, ao movimento semelhante que ocorre no contexto empresarial e hoteleiro

As transformações ocorridas nas relações de gestão e motivação forma caracterizadas nesta pesquisa pela ameaça de um fenômeno considerado por alguns autores uma precarização nos serviços hoteleiros.

A estratégia na área hoteleira aparece como necessária às novas formas de produção comandadas pelo mercado. Ao contrário do modelo de gestão de hotéis, demandando grandes estoques, o momento atual sugere formas mais flexíveis de organização e gestão. A rígida divisão das tarefas vem cedendo lugar a formas mais autônomas de organização permitindo maior adaptabilidade aos clientes e gestores às situações novas, possibilitando a intensificação no turismo e hotelaria

Conforme os teóricos, neste trabalho vêem que o modelo de organização hoteleiro expressa muito mais um discurso sobre a prática do que a própria realidade, melhor dizendo, a distância entre o que é propugnado nos programas de reforma motivacional e o que é de fato implementado nos serviços e apresenta uma grande defasagem. A constatação de que as mudanças mais recentes na organização hoteleira apontam para uma maior flexibilidade, tanto nas estruturas quanto na motivação, corrobora a idéia de que estamos diante de novos padrões de organização também do trabalho hoteleiro.

Tudo isso em um contexto em que, por força da própria legislação, como já mencionado, e dos programas de reforma, os empregados vêem-se forçados a dominar novas práticas e novos saberes no exercício de suas funções. A

motivação enfim, são muitas as novas exigências a que esses profissionais se vêem forçados a responder. Sendo apresentadas como novidade, essas exigências são tomadas muitas vezes como algo indispensável na hotelaria.

Nesse sentido, também é possível perceber tendências básicas de compreensão da escola como organização que têm importantes implicações na construção de uma concepção de gestão hoteleira.

Recomenda-se encontrar propostas de gestão que atingem a análise da organização do trabalho no interior do hotel, ou seja, o processo motivacional e, portanto as questões passam a fazer parte da gestão e as questões administrativas são pensadas em relação a elas.

Recomenda-se ainda, que gestão e motivação na rede hoteleira não começa nem termina nos estabelecimentos tanto que não se trata de unidades auto-suficientes para promover um desenvolvimento de qualidade com equidade. Com base nessas reflexões pode-se enfocar que, ao pensar a gestão hoteleira e motivacional esta necessariamente erguendo uma ponte entre a política, a administrativa e os serviços.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BERGAMINI, Cecilia Whiaterker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOOG, Magdalena, Gustavo (coordenação). **Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégia e tendências**, volume 1- São Paulo: editora Gente, 2002.

CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Marron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria da Administração**. 7. ed.rev.e atual- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLARET, M. **Motivação total**. São Paulo: Martin Claret, 2004.

Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa – Enciclopédia Britannica do Brasil, Vol. I 5ª edição, São Paulo, 1981.

FAJOSES, M.P.R. **A motivação como referencial do comportamento do individuo no serviço público**. 2006. Mimeografado.

HABIB´S. 2008. Disponível em acesso 25 jan. 2009.

HERLINGER, Maximiliano, Da ABEP - Entrevista em profundidade. 2006. Disponível em: <<http://www.abep.org/Default.aspx?iditem=97&usaritem=TxtPage>> acesso em: 27 out. 2008.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Teoria da Administração: da revolução Urbana á revolução digital**. 4. ed.São Paulo:Atlas, 2004.

MORAES. Simone Alano de. **Motivação e Liderança**. Monografia apresentada para conclusão do Curso (MBA) em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Região da Campanha, Bagé, RS, 2004. . Acesso em 23.05.2008

MAXIMILIANO, A. C. R. **Introdução á administração**. 6ed. Revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio César Amarú. **Teoria geral da Administração: da revolução Urbana à revolução digital**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINICUCCI Augostinho, **psicologia aplicada a Administração**: Atlas. São Paulo 1995.

MORAES, Simone Alano de. **Motivação e Liderança**. Monografia apresentada para a conclusão do curso “MBA em Gestão de Recursos Humanos IV”.

OLIVEIRA, S. L. de **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

HANASHIRO. Darcy Mitiko Mori. TEIXEIRA. Maria Luisa Mendes. ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano – uma visão baseada em stakeholders**. 2ª edição, Atlas, São Paulo, 2008.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999.

SALES, S. D. **Motivação como ferramenta para a gestão das Universidades Federais Brasileiras**. 206 f. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em acesso 10 jan. 2008.

SILVA. Charles Soares da. ALVES. Genivan. **Teoria Comportamentalista nas Organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao UNIFIEO – Centro Universitário FIEO, Osasco, São Paulo, 2001, Disponível em:Acesso em 26.11.2008.

TRENTINO, T. D. MENARDE, M. A; COSTA FILHO, L.F.A.A.J. **Motivação empresarial**. 2006.

TÔRRES, O.L.S. de et al. **O indivíduo na Organização: Dimensões e esquecidas**. 3. ed; São Paulo: Atlas, 1996.

VEGARA, Silva Constant. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003

PIERON, H. **Dicionário de psicologia**. Porto Alegre: Globo, 1969.

VERGARA, Silva Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007

ANEXOS

1ª Parte - Exemplo de Perguntas para Estratificação da Amostra

1 – Cargo	
1 - ()	Encarregado
2 - ()	Técnico
3 - ()	Operacional

2 – Unidade	
1 - ()	Unidade 1
2 - ()	Unidade 2
3 - ()	Unidade 3
4 - ()	Unidade 4

3 - Tempo de Serviço	
1 - ()	Menos de 5 anos que trabalha na empresa
2 - ()	De 6 a 10 anos que trabalha na empresa
3 - ()	De 11 a 15 anos que trabalha na empresa
4 - ()	Mais de 16 anos que trabalha na empresa

4 – Sexo	
1 - ()	Feminino
2 - ()	Masculino

2ª Parte - Exemplo de perguntas fechadas que englobem as dimensões importantes para o momento da empresa (Fechada Única: só aceita uma opção como resposta)

5 - O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é:

Excelente
Bom Mais ou Menos
Ruim
Não sabe

6 - A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é:

Muito satisfatória
Satisfatória
Mais ou Menos satisfatória
Pouco satisfatória
Muito pouco satisfatória

Não sabe

7 - Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você se sente:

Muito realizado
Realizado
Mais ou menos realizado
Pouco realizado
Muito pouco realizado
Não sabe

8 - Em termos de sentir que suas idéias e sugestões são ouvidas pela empresa você está:

Muito satisfeito
Satisfeito
Pouco satisfeito
Muito pouco satisfeito
Não sabe

9 - Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?

Muito reconhecido
Reconhecido
Mais ou menos reconhecido
Pouco reconhecido
Muito pouco reconhecido
Não sabe

10 - Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:

Muito seguros
Seguros
Mais ou menos seguros
Pouco seguros
Muito pouco seguros
Não sabe

11 - Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?

Muito satisfeito
Satisfeito
Mais ou menos satisfeito
Pouco satisfeito
Muito pouco satisfeito
Não sabe

12 - A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:

Muito satisfatória
Satisfatória
Mais ou menos satisfatória
Pouco satisfatória
Muito pouco satisfatória
Não sabe

13 - O relacionamento entre os superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

Muito satisfatória
Satisfatória
Mais ou menos satisfatória
Pouco satisfatória
Muito pouco satisfatória
Não sabe

14 - Para você, as informações gerais sobre resultados são:

Totalmente confiáveis
Confiáveis
Mais ou menos confiáveis
Pouco confiáveis
Muito Pouco confiáveis
Não sabe

15 - Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

Muito satisfeito
Satisfeito
Mais ou menos satisfeito
Insatisfeito
Muito insatisfeito
Não sabe

Fechadas Múltiplas: (aceitam mais de uma opção como resposta)

16 - Dos itens abaixo relacionados, marque até <u>3 opções</u> que você considera hoje como as principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado:	
1 - ()	Preço
2 - ()	Qualidade do produto
3 - ()	Qualidade do atendimento
4 - ()	Qualidade do serviço pós-venda
5 - ()	Marketing
6 - ()	Imagem da empresa

7 - ()	Equipe de profissionais
8 - ()	Criatividade
9 - ()	Rapidez
10 - ()	Consultoria na solução do problema
11 - ()	Clima interno
12 - ()	Outros

17 – Dos itens abaixo relacionados, marque até 4 opções que você considera atualmente como os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.

1 - ()	Instalações físicas
2 - ()	Quantidade de treinamento que recebem
3 - ()	Qualidade dos treinamentos que recebem
4 - ()	Integração da equipe de trabalho
5 - ()	Oportunidade de crescimento
6 - ()	Autonomia
7 - ()	Estabilidade no emprego
8 - ()	Gostar do que faz
9 - ()	Salário somado a benefícios
10 - ()	Imagem da empresa
11 - ()	Desafios existentes no trabalho
12 - ()	Relação com o cliente
13 - ()	Participação das decisões
14 - ()	Relação com a liderança da equipe
15 - ()	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
16 - ()	Ser ouvido
17 - ()	Nada
18 - ()	Outros

3ª Parte: Exemplo de Questões Abertas

18 - O que você considera hoje como as principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado? (Cite até três vantagens)

19 - O que você considera hoje como os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa? (Cite até 4 fatores)

Fonte: Instituto MVC – www.institutomvc.com.br

