

Universidade de Brasília – UnB
Centro de Excelência ao Turismo – CET

COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS
NA HOSPITALIDADE: ESTUDO DE CASO

Autor: MANOEL CARDOSO DE MOURA

Orientador: Professor MsC 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, JANEIRO DE 2004

Universidade de Brasília – UnB
Centro de Excelência ao Turismo – CET
Curso de Especialização em Gestão da Hospitalidade

COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS
NA HOSPITALIDADE: ESTUDO DE CASO

Autor: MANOEL CARDOSO DE MOURA

Banca Examinadora

Guilherme Antônio Vivacqua, Professor MsC
Orientador

BRASÍLIA, DF, ____ DE _____ DE ____

RESUMO

Trabalho realizado com o objetivo de identificar as forças que movem as pessoas a trabalharem motivadas e comprometidas em empresas da hospitalidade. Permitindo conhecer os conceitos e pressupostos da motivação, os princípios da organização formal e informal, os grupos, a cultura, os valores, os sentimentos, as atitudes, a satisfação, o comprometimento com a organização, o envolvimento com o trabalho, o clima e a cultura organizacional. Por último, realizou-se uma pesquisa de campo dirigida aos funcionários de uma empresa da hospitalidade (Heron Brasília Hotel), com resultados satisfatórios.

Palavras-chave: motivação, comprometimento, envolvimento, cultura organizacional, valor, atitude, clima organizacional.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1. Justificativa do Trabalho.....	07
2. Objeto de Estudo.....	08
2.1. Objetivo Geral	08
2.2. Objetivo Específico	08
3. Metodologia.....	08
3.1. Amostra.....	09
3.1.1. Amostra Documental e Bibliográfica	09
3.2. Instrumento para a Pesquisa Quantitativa	09
3.3. Aplicação	09
4. Desenvolvimento.....	10
 CAPÍTULO I - A ORGANIZAÇÃO E AS PESSOAS	 11
1. Organização – Definição	11
2. Administração – Definição.....	11
2.1. Eficácia Administrativa	12
2.2. Direcionadores do Sucesso Sustentável em Serviços.....	13
2.2.1. Liderança Baseada em Valores	13
2.2.2. Foco Estratégico.....	13
2.2.3. Excelência na execução	14
2.2.4. Controle do Destino	14
2.2.5. Relações Baseadas em Confiança	14
2.2.6. Investimento no Sucesso dos Empregados.....	14
2.2.7. Atuar como Pequeno	14
2.2.8. Cultivo da Marca.....	15
2.2.9. Generosidade	15
3. Grupos Informais	15
3.1. Normas de Conduta.....	16
3.2. Valores.....	16

3.3. Atitudes e sentimentos.....	17
3.4. Tipos de atitude	18
3.4.1. Satisfação com o Trabalho	19
3.4.2. Envolvimento com o Trabalho.....	19
3.4.3. Comprometimento Organizacional.....	19
3.5. Clima organizacional.....	20
3.6. Cultura organizacional	21
 CAPÍTULO II - MOTIVAÇÃO.....	 24
1. Definição	24
2. Modelo Tradicional	24
3. Modelo das Relações Humanas.....	24
4. Modelo dos Recursos Humanos (Teoria “X” e Teoria “Y”)	25
5. Teoria da hierarquia das necessidades.....	25
6. Teoria ERC.....	27
7. Teoria da Necessidade de Realização	27
8. Teoria dos dois Fatores da Motivação	28
9. Teoria da Expectativa.....	29
10. Teoria da Equidade	29
11. Teoria do Estabelecimento de Objetivos	30
12. Teoria do Reforço.....	30
13. Visão Sistêmica.....	31
 CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO SOBRE A SASTISFAÇÃO DOS EMPREGADOS DO ERON BRASÍLIA HOTEL	 34
1. Objetivo da Pesquisa.....	34
2. Justificativa.....	34
3 História do Hotel.....	34
4. Análise dos Dados	35
4.1 Perfil Sócio-econômico dos Pesquisados.....	35
4.2 Distribuição Percentual de Concordância e Discordância	36

4.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	36
4.2.2 Teoria da Motivação/Higiene	36
4.2.3 Tipo de Comprometimento dos Empregados.....	37
4.2.4 Teoria “X” e Teoria “Y”	38
4.2.5 Teoria Sistêmica	39
5. Conclusão	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa de Campo	43
APÊNDICE B – Frequência dos posicionamentos obtidos na pesquisa,	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

INTRODUÇÃO

1. Justificativas do Trabalho

A forma de gerir empresas mudou bastante nos últimos tempos. O modo tradicional, autocrático e concentrador cedeu lugar à uma administração democrática, participativa, dirigida às pessoas e grupos.

Essa mudança vem ocorrendo em face, não só, das pressões de mercado, concorrência e globalização, como também pela maior especialização das empresas, avanços tecnológicos, clientela mais exigente, aumento de competitividade e pela necessidade das empresas serem eficientes e eficazes.

Neste cenário de concorrência internacional com empresas multinacionais mais bem equipadas e especializadas, as atividades da hospitalidade têm se desenvolvido e aprimorado em busca da excelência no atendimento a clientes cada vez mais exigentes.

O maior desafio em serviços é gerenciar pessoas, pois os serviços são muito dependentes do desempenho humano. As atividades complexas continuam demandando pessoas bem preparadas.

Disponibilizar aos gestores de pessoas, em particular da hotelaria, os conceitos e pressupostos da motivação, como também, dos valores, atitudes e sentimentos que conduzem a um maior envolvimento, engajamento e satisfação com o trabalho.

A administração deve dar uma especial atenção à seleção, procurando admitir pessoas com competências técnicas que compartilhem valores e cultuem a filosofia da empresa (cultura).

Cabe à gestão de pessoas superar as dificuldades normais de mercado promovendo internamente ações para consolidar uma cultura do comprometimento de seus funcionários com os objetivos da empresa, mantendo um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas, visando atingir índices maiores de produtividade e qualidade.

É também, objetivo deste trabalho, dimensionar o nível de satisfação dos funcionários do ERON BRASÍLIA HOTEL, bem como seu reflexo na motivação e no comprometimento.

2. Objeto de Estudo

2.1. Objetivo geral

O objetivo do presente estudo é examinar a importância do comprometimento das pessoas na hospitalidade e o seu impacto na eficácia organizacional.

2.2. Objetivo específico

- Mostrar o comportamento humano nas organizações e a sua importância para a gestão de pessoas.
- Conhecer as técnicas que permitem motivar as pessoas a trabalharem satisfeitas e comprometidas.
- Conhecer o nível de satisfação dos empregados de uma empresa da hospitalidade (ERON BRASÍLIA HOTEL).

3. Metodologia

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva descrevendo-se 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 ERON BRASÍLIA HOTEL, local onde os indivíduos que compõem a população amostral atuam. Bibliográfica na fase da revisão de literatura, visando oferecer um referencial teórico sobre o tema em estudo.

Concluindo com um estudo de caso, naquele hotel, por fazer parte de uma organização da área da hospitalidade e que tem uma experiência de mais de 30 anos em Brasília e permite maior profundidade na análise do assunto em foco.

A pesquisa de campo foi do tipo quantitativa e realizada com empregados dos diversos níveis e setores do hotel.

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, foi formada por 30 profissionais dos diversos setores e níveis de ocupação. Essa amostra representa 28,30% do efetivo total do hotel.

3.1.1. Amostra documental e bibliográfica

Na realização das pesquisas documental e bibliográfica foram consultadas e analisadas as matérias relativas à empresa divulgadas por meio de *sítes* na Internet e à literatura relativa ao objeto deste estudo.

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 acerca de motivação e do comprometimento.

3.3. Aplicação

Os questionários contendo as perguntas foram entregues à gerência de pessoal que distribuiu a 30 empregados do ERON BRASÍLIA HORAL formadores

da amostra não probabilística, contendo texto de apresentação dos objetivos da pesquisa e esclarecendo eventuais dúvidas.

4. Desenvolvimento

O trabalho discorreu em seu primeiro capítulo sobre a conceituação de organização e administração, procurando-se destacar o comportamento humano nas organizações, analisando-se seus valores, atitudes e sentimentos; os grupos, sua função e influência na organização. Situa-se a cultura organizacional, sua influência e importância para a organização e para as pessoas.

No segundo capítulo pretende-se oferecer uma visão acerca dos conceitos e pressupostos relacionados com a motivação por meio de uma revisão da literatura científica dessa área do comportamento humano, verificando-se, também o clima organizacional como um dos fatores preponderantes para o estímulo e manutenção da motivação dos empregados.

No terceiro e último capítulo apresenta-se um estudo de caso com o desenvolvimento de instrumento de pesquisa objetivando dimensionar o nível de satisfação dos empregados do ERON BRASÍLIA HOTEL.

CAPÍTULO I – A ORGANIZAÇÃO

1. Organização – Definição

De acordo com MAXIMIANO (1987, p. 21) as organizações são grupos de pessoas que combinam seus próprios esforços e outros tipos de recursos para alcançarem objetivos comuns.

É importante que a organização seja visualizada como algo que é feito para servir às pessoas, sejam os proprietários, dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores etc. e que estas pessoas, por sua vez, terão que contribuir de alguma forma para a organização.

2. Administração - Definição

Em consonância com MAXIMIANO (1987, p. 23) a administração é um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando à realização de objetivos.

A combinação dos diversos esforços para bem administrar deve privilegiar o estabelecimento de políticas de promoção e avaliação de acordo com as estratégias da organização, pois, como a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer as suas necessidades é fundamental que o interesse dessas pessoas esteja orientado para também atender aos objetivos organizacionais.

Chiavenato (abud “Revista de Administração de Empresas” ALMEIDA Martinho; TEIXEIRA, Maria Luiza e MARTINELLI, Dante Pinheiro, p. 17) entende que a Gestão de Recursos Humanos “consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho”.

Naisbitt e Abuderne (abud “Revista de Administração de Empresas” ALMEIDA Martinho; TEIXEIRA, Maria Luiza e MARTINELLI, Dante Pinheiro, p. 18) sugerem indiretamente que a finalidade da Gestão de R H deve repousar hoje em “promover o empenho coletivo de trabalho”. “É o empenho e não a autoridade que traz resultados” (Bill gore), uma vez que este é que gera lucros para a Organização. Para isto, no entanto, é necessário “ que o trabalho seja divertido e agradável”.

A nova empresa difere da velha tanto nos objetivos como nos seus pressupostos básicos. Na época industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da companhia podia ser apenas obter lucros. Mas na era da informação, o recurso estratégico é a informação, o conhecimento, a criatividade. Só há um modo de uma empresa ter acesso a esses bens – através das pessoas em que tais recursos residem Naisbitt e Abuderne (abud “Revista de Administração de Empresas” ALMEIDA Martinho; TEIXEIRA, Maria Luiza e MARTINELLI, Dante Pinheiro, p. 18).

O ambiente empresarial está cada vez mais rigoroso com as organizações, não havendo mais espaço para empresas que seguem modelos antiquados, exigindo que estas se adaptem às necessidades das pessoas de uma certa forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, funcionários, e dirigentes.

As empresas que pretenderem adaptar-se ao ambiente presente e futuro terão que mudar a sua postura de se relacionar com as pessoas, deixando de usa-las para passar a servi-las, atendendo-as naquilo de que necessitam e na realização de seus interesses.

2.1 Eficácia administrativa

O sucesso das empresas nos dias de hoje, centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos:

As empresas de topo sabem agora, sem margem para dúvidas, donde vem a produtividade em termos reais e ilimitados. Ela vem de equipes de pessoas que

foram desafiadas, motivadas, estimuladas e devidamente recompensadas. Vem também do enquadramento que é feito a cada uma das pessoas da organização, de modo a tomar cada um numa parte da ação e permitindo a todos assumir um papel específico no sucesso da empresa. Desta forma, a produtividade aumenta não por adição, mas por um efeito multiplicativo (Welch, 1994). Jack Welch, CEO General Electric (apud Schuler & Jackson, p. 255, 1997).

A Fortune ao publicar no início de cada ano, a ordenação das “Empresas mais admiradas da América”, considera a capacidade para atrair, desenvolver e manter as pessoas com talento, como uma das dimensões fundamentais do seu desempenho, juntamente com o investimento de capitais a longo prazo, a solidez financeira, a utilização dos ativos organizacionais, a qualidade de produtos e serviços, a inovação, a qualidade de gestão, e a responsabilidade ao nível do ambiente perante a comunidade (Farnham, 1994; Galen, Greisin, & Anderson, 1994). (apud Schuler & Jackson, p. 257, 1997).

“Capacidade de atrair, desenvolver e manter as pessoas talentosas ou, noutras palavras, a gestão de recurso humanos em sentido abrangente” (Schuler & Jackson, 1996).

2.2. Direcionadores do Sucesso Sustentável em Serviços

Berry, Leonard (apud Silva, Carlos Rodrigues, p. 7, 2003) na busca da excelência em Turismo desenvolveu pesquisa e definiu um modelo composto por nove direcionadores que, segundo ele, explica por que algumas empresas obtêm sucesso e vantagem competitiva duradoura.

2.2.1. Liderança Baseada em Valores

Liderança baseada em valores como excelência, alegria, inovação, respeito, trabalho em equipe, lucro social e integridade.

2.2.2. Foco Estratégico

As organizações de sucesso são aquelas que escolhem um tipo específico de negócio, concentram seus esforços nesse negócio e não cedem à tentação de mudar de foco ou diversificar de forma inadequada.

2.2.3. Excelência na execução

O propósito de qualquer empresa é criar valor para os seus clientes e esse valor é criado, fundamentalmente, através dos processos. Portanto o sucesso do negócio vem do desempenho superior dos processos, que é alcançado através de um projeto adequado de processo, com as pessoas certas, num ambiente certo.

2.2.4. Controle do Destino

Significa que os gestores empresariais acompanham com atenção as mudanças que ocorrem no ambiente, considerando-se os diversos níveis desse ambiente – macro, negocial e interno e, a partir dessas análises, controlam o destino ou o futuro das empresas, mediante planejamento, comunicação e comprometimento das equipes, implementação das ações e mensuração dos resultados.

2.2.5. Relações Baseadas em Confiança

As empresas de sucesso, baseadas numa liderança que cultiva valores, desenvolvem relações de confiança com os seus diversos públicos de interesse, principalmente os clientes. Significa pensar em mecanismos que garantam a credibilidade da empresa e a confiança dos clientes, focalizando-se cada vez mais o relacionamento em longo prazo.

2.2.6. Investimento no Sucesso dos Empregados

Investir no sucesso dos empregados constitui uma das mais fortes razões de sucesso das empresas bem-sucedidas porque, principalmente em serviços, as organizações dependem muito da atuação de seus associados, conceito moderno de empregado. Nessa linha, muitas empresas adotam como princípio tornar os funcionários sócios dos empreendimentos, pois dessa forma eles se sentem como proprietários do negócio, o que gera algo grau de comprometimento.

2.2.7. Atuar como Pequeno

Pela necessidade de um processo decisório rápido e descentralizado, em que todos possam participar, de forma horizontal. As empresas necessitam de estruturas de comando enxutas, com poucos níveis hierárquicos e com uma comunicação muito rápida entre áreas e equipes de trabalho.

2.2.8. Cultivo da Marca

As empresas de sucesso desenvolvem ao longo do tempo uma marca capaz de cativar um espaço na mente das pessoas em geral. É através da marca que a maioria dos consumidores consolidam seus laços de confiança e credibilidade com as empresas. As marcas precisam ser cultivadas de modo a representar fielmente um conjunto de valores e atitudes da empresa perante os clientes, os fornecedores, os parceiros e a sociedade em geral. Marcas dissociadas de bons serviços geram dissonância cognitiva, levando o cliente a criar e disseminar uma imagem negativa da empresa.

2.2.9. Generosidade

Compreendido como responsabilidade social. Os programas de marketing social são direcionados a um público específico, com uma finalidade de obtenção de mudança de comportamento desse público.

3. Grupos Informais

MAXIMIANO (1987, p. 55) esclarece sobre a existência de relações pessoais nas organizações, onde as pessoas continuam a se comportar como pessoas, e não como peças de máquinas. Elas desenvolvem sentimentos de amizade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência coletiva.

Diante dessa realidade é recomendável um maior esforço por parte do administrador para alcançar um estado de coesão em sua equipe. Porque a coesão promove: primeiro a identificação do grupo como grupo por parte dos seus membros; segundo, a estabilidade do grupo; e terceiro, uma atitude de mútua colaboração chamada espírito de equipe.

3.1. Normas de Conduta

MAXIMIANO (1987, p. 55) afirma que a organização informal tende a desenvolver e adotar normas de conduta, que definem os padrões de comportamento a que o indivíduo automaticamente se amolda.

As normas de conduta mais importantes são os chamados valores, definido como padrões de comportamento profissional e ético que as pessoas julgam importantes serem seguidos ou que elas se habituaram a cultivar.

O comportamento dos membros da organização, particularmente aquilo que um usuário observa, é determinado em última instância pelos valores que eles cultivam.

3.2. Valores

Robbins (2002, p. 60) esclarece que os valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de valores finais é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores possuem atributos tanto de conteúdo como de intensidade. O atributo de conteúdo determina que um modo de conduta ou de valores finais é importante. O atributo de intensidade especifica o quanto ele é importante. Quando classificamos os valores de uma pessoa de acordo com sua intensidade, temos o sistema de valores dela. Todos nós temos uma hierarquia de valores que formam nosso sistema de valores.

Acentua que os valores geralmente influenciam as atitudes e o comportamento, por essa razão são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções.

A compreensão de que os valores individuais variam entre si, mas costumam refletir os valores da sociedade na qual o indivíduo foi criado, é uma valiosa ajuda para a explicação e a previsão de comportamentos.

A RVS (Rokeach Value Survey), criado por Rokeach Milton Rokeach, consiste em dois conjuntos de valores. Um conjunto, chamado de valores terminais, contém os valores finais desejáveis. Estes se referem às metas que uma pessoa gostaria de atingir durante sua vida. O outro conjunto, chamado de valores instrumentais, contém os modos preferenciais de comportamento ou os meios para atingir as metas dos valores terminais.

Diversos estudos confirmam que valores RVS variam muito de grupo para grupo. Pessoas nas mesmas categorias ocupacionais tendem a ter valores similares. A Tabela 1 mostra o conjunto de valores RVS.

Tabela 1 - Valores Terminais e Instrumentais, Segundo a Rokeach Value Survey

Valores Terminais	Valores Instrumentais
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambição (dedicação ao trabalho, vontade)
Uma vida emocionante (ativa, estimulante)	Visão ampla (cabeça aberta)
Um sentido de realização (principal contribuição)	Capacidade (competência, eficácia)
Um mundo em paz (livre de guerras ou conflitos)	Alegria (contentamento, boa disposição de espírito)
Um mundo de beleza (beleza na natureza e nas artes)	Limpeza (asseio, arrumação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Coragem (defesa de seus ideais)
Segurança familiar (cuidar dos seres amados)	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar dos demais)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)
Harmonia interior (ausência de conflito interior)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)	Independência (autoconfiança, auto-suficiência)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão)
Prazer (uma vida com alegria e lazer)	Lógica (coerência, racionalidade)
Salvação (salvaguarda, vida eterna)	Afetividade (carinho, ternura)
Respeito próprio (auto-estima)	Obediência (ser respeitável, cumpridor dos deveres)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, ser confiável)
Sabedoria (compreensão madura da vida)	Autocontrole (limites, autodisciplina)

Fonte: Robbins, (2002 p. 61)

3.3. Atitudes e sentimentos

De acordo com Robbins (2002, p. 60) As atitudes são afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa.

De acordo com MAXIMIANO (1987, p. 61) a organização formal tem certas características e propriedades subjetivas, decorrentes das decisões tomadas pelos administradores sobre sua estrutura burocrática e tecnológica. A respeito destas e das outras propriedades objetivas, os membros da organização desenvolvem percepções subjetivas e sentimentos.

Os sentimentos são influenciados também pelas atitudes, definido como a predisposição para formar opiniões. As opiniões representam uma avaliação não uma descrição, dos fatos e objetos como indivíduo os percebe, e resultam nos sentimentos.

Acentua que as atitudes favoráveis ao trabalho em grupo, por exemplo, produzem sentimentos de cooperação e interdependência, que também contribuem para o surgimento do espírito de equipe.

Afirma que um dos sentimentos mais importantes a ser considerado é o moral, que pode ser definido como o estado mental de ânimo ou desânimo em que o indivíduo ou grupo se encontra. Um grupo de moral elevado é aquele que está entusiasmado a respeito de si e das tarefas que o esperam. O moral baixo, por outro lado, está associado a um sentimento individual ou coletivo de frustração, desesperança ou insatisfação psicológica. Sabe-se que o moral afeta o desempenho, e o inverso também é verdadeiro.

Dentro das organizações, as atitudes são importantes, porque afetam o comportamento no trabalho.

As atitudes não são o mesmo que valores, mas estão ambos inter-relacionados. Percebe-se isso ao examinar os três componentes de uma atitude: cognitivo – refere-se à parte avaliadora de uma atitude; afeto – refere-se ao sentimento e às emoções; e comportamento – refere-se à intenção de comportar-se de uma determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa.

3.4. Tipos de atitude

De acordo com Robbins (2002, p. 60) uma pessoa pode ter milhares de atitudes, mas o estudo do comportamento organizacional volta sua atenção para apenas um número limitado delas, relacionadas com o trabalho. Essas atitudes

relacionadas com o trabalho revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho. A maior parte das pesquisas em comportamento organizacional tem focalizado três tipos de atitudes: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.

3.4.1. Satisfação com o Trabalho

Refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

De acordo com ROBBINS (2002, p. 74) a satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho.

3.4.2. Envolvimento com o Trabalho

É o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com o seu trabalho e considera seu desempenho nele algo valioso para si. Os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho identificam-se profundamente com ele e realmente se preocupam com o tipo de trabalho que realizam.

3.4.3. Comprometimento Organizacional

Definido como a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização. Assim, o envolvimento no trabalho significa a identificação com as tarefas realizadas, enquanto que o comprometimento organizacional significa a identificação com a organização na qual se trabalha.

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.

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 em 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.

3.5. Clima organizacional

O clima organizacional é 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 MAXIMIANO (p. 61, 1987) o clima dá a medida da temperatura psicológica que a organização apresenta, e combina-se com a cultura e outros fatores para configurar uma determinada personalidade organizacional.

Algumas variáveis usadas para avaliar o clima organizacional: prestígio obtido (percepção sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencer à organização), identidade (sentimento de pertencer à organização), clareza (conhecimento dos assuntos que lhes dizem respeito), cooperação (amizade e boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização).

3.6. Cultura organizacional

Segundo Robins (2002, p. 499) cultura organizacional é um sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que a difere de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. Trata-se de um termo descritivo. Isso é importante, porque diferencia esse conceito daquele da satisfação com o trabalho que é avaliatório.

Apresenta sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização: inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade.

Quando se fala da cultura de uma organização, refere-se à sua cultura dominante. Essa é visão macro da cultura que empresta à organização sua personalidade distinta. É o aspecto do “valor compartilhado” da cultura organizacional que a torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento.

Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura. Consistentemente com essa definição, uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental.

Um resultado específico da cultura forte é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho. Uma cultura forte demonstra um elevado grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização.

Afirma que a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização: define fronteiras; proporciona um senso de identidade aos membros da organização; facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um; estimula a estabilidade do sistema social; e controle das atitudes e comportamentos dos funcionários.

Segundo Robins (2002, p. 499) o papel da cultura na influência do comportamento dos funcionários parece ganhar uma importância cada vez maior no atual ambiente de trabalho. À medida que as organizações expandiram a amplitude de controle, “achataram” a estrutura, introduziram o trabalho em equipe, reduziram a formalização e deram mais autonomia aos funcionários, os valores compartilhados, decorrentes de uma cultura organizacional forte, asseguraram que todas as pessoas fossem na mesma direção.

A cultura melhora o comprometimento organizacional e aumenta a consistência dos comportamentos dos funcionários. Esses são claramente aspectos benéficos à organização. Do ponto de vista do funcionário, a cultura é positiva porque reduz a ambigüidade. Ela diz ao funcionário como as coisas devem ser feitas e o que é importante.

A cultura organizacional é estável. Ela se desenvolve ao longo de muitos anos e tem suas raízes em valores profundamente arraigados, com os quais os funcionários sentem um forte comprometimento. Além disso, há diversas forças que operam continuamente para manter essa cultura.

As políticas de seleção e promoção são instrumentos particularmente importantes que trabalham contra as mudanças culturais. Os funcionários escolhem a organização por sentirem que seus valores vão se adequar a ela. Eles se sentem confortáveis com esses valores e opõem forte resistência aos esforços de distúrbio desse equilíbrio.

CAPÍTULO II - MOTIVAÇÃO

1. Definição

Castro (2002, p.85) define motivação como sendo 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).

As primeiras teorias da motivação, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 322), eram parecidas entre si, já que tentavam construir um único modelo de motivação que se aplicasse a qualquer trabalhador, em qualquer situação.

2. O Modelo Tradicional

Essa teoria, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 322), é associada a Frederick Taylor e à administração científica. Os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e em seguida motivavam os empregados com um sistema de incentivos salariais – quanto mais produzissem, mais ganhavam. A suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho melhor do que os trabalhadores, que eram essencialmente preguiçosos e só poderiam ser motivados pelo dinheiro.

3. O Modelo das Relações Humanas

Elton Mayo (apud Stoner e Freeman, p. 322) e outros pesquisadores das relações humanas descobriram que o tédio e a repetitividade de muitas tarefas na realidade reduziam a motivação, ao passo que os contatos sociais ajudavam a criar e a manter a motivação. Conclusão óbvia: os administradores poderiam motivar os empregados reconhecendo suas necessidades sociais e fazendo com que se sentissem úteis e importantes.

No modelo tradicional esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração em troca de salários altos. No modelo das relações humanas, esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração porque os supervisores tratavam-nos com consideração e lhes permitiam influenciar a situação de trabalho. Observa-se que o intuito da administração continuava o mesmo: fazer com que os trabalhadores aceitassem a situação de trabalho estabelecida pelos administradores.

4. O Modelo dos Recursos Humanos (Teoria “X” e Teoria “Y”)

Douglas McGregor (apud Stoner e Freeman, p. 322), identificou dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores fazem sobre os seus subordinados. A visão tradicional, conhecida como Teoria X, diz que as pessoas têm uma aversão inerente ao trabalho; apesar de o verem como necessidade, irão evitá-lo sempre que possível.

A Teoria Y presume que o trabalho é tão natural quanto a diversão ou o descanso, que as pessoas desejam trabalhar e que, sob as circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação trabalhando. As pessoas têm a capacidade de aceitar e até mesmo de procurar – a responsabilidade e de aplicar a imaginação, a inteligência e a criatividade aos problemas organizacionais.

Stoner e Freeman (1999, p. 323), propõem a administração participativa como modelo ideal para um melhor aproveitamento do potencial do ser humano, proporcionando um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal.

5. Teoria da Hierarquia das Necessidades

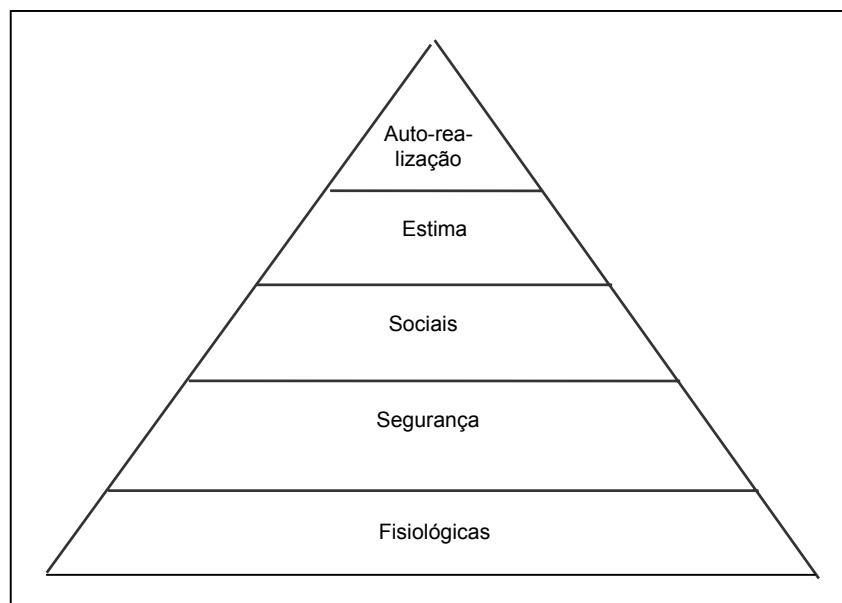
Stoner e Freeman (1999, p. 324) relata que Maslow via a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades: fisiológicas (incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais); segurança (inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais); sociais (incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo); estima (inclui fatores internos de estima como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção); e auto-realização (a intenção de

tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto-desenvolvimento e alcance do próprio potencial).

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.

O Quadro 2 demonstra, em formato gráfico, a hierarquia das necessidades de Maslow (apud Stoner e Freeman 1999, p. 324), na qual, à medida que cada uma das necessidades do indivíduo é atendida, a próxima torna-se dominante. Percebe-se 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.

Quadro 2 – Pirâmide representando a Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Stoner e Freeman (1999, p.324).

6. Teoria ERC

O psicólogo Clayton Alderfer (apud Stoner e Freeman, 1999, p. 326) concordava com Maslow: a motivação do trabalhador poderia ser medida de acordo com uma hierarquia de necessidades. Entretanto, sua teoria ERC é diferente em dois pontos básicos.

Primeiro dividiu as necessidades em apenas três categorias: necessidades existenciais (as necessidades fundamentais de Maslow mais fatores como benefícios extras no local de trabalho), necessidades de relacionamento (necessidades de relações interpessoais), e necessidades de crescimento (necessidades de criatividade pessoal ou de influência produtiva).

Segundo, e mais significativamente, enfatizou que, quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas. Maslow, ao contrário, achava que uma necessidade, uma vez que satisfeita, perdia seu poder de motivar um comportamento.

7. A Teoria Sobre a Necessidade de Realização

O modelo John W. Atkinson e outros (apud Stoner e Freeman, 1999, p. 326) relaciona comportamento e desempenho a três impulsos básicos: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação, ou associação íntima com outros. O equilíbrio entre esses três impulsos varia de pessoa para pessoa.

A pesquisa de David C. McClelland (apud Stoner e Freeman, 1999, p. 326) indicou uma forte necessidade de realização – o desejo de ter sucesso ou de se sobressair em situações competitivas – relaciona-se a como os indivíduos são motivados a realizar suas tarefas profissionais. Pessoas com alta necessidade de realização gostam de assumir responsabilidade pela solução de problemas: tendem a determinar para si mesmas objetivos moderadamente difíceis, e a assumir riscos calculados para alcançar esses objetivos; e valorizam muito o feedback sobre seu desempenho.

Para os administradores, essas descobertas enfatizam a importância de combinar o indivíduo com o emprego. Empregados com grande necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiadores, satisfatórios, estimulantes e complexos; gostam de autonomia, variedade e feedback freqüente por parte dos supervisores. Os empregados com pequena necessidade de realização preferem situações de estabilidade, segurança e previsibilidade; respondem melhor à supervisão com consideração do que a uma supervisão impessoal e pressionadora, e buscam satisfação social no local de trabalho e nos colegas.

Esta pesquisa sugere que o nível de necessidade de realização dos subordinados pode, até certo ponto, ser elevado pelos administradores, dando a estes um certo grau de independência, aumentando a responsabilidade e a autonomia, tornando as tarefas gradualmente mais desafiadoras, e elogiando e recompensando o alto desempenho.

8. A Teoria dos dois Fatores da Motivação

A teoria de dois fatores, também conhecida por teoria da higiene/motivação, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg e, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 326), originada da análise de pesquisas solicitando descrições de situação em que a pessoa se sentisse extremamente bem e extremamente mal com o seu trabalho.

A partir dos resultados da pesquisa formulou-se a idéia sobre a 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.

O Quadro 3 apresenta o quadro com a comparação feita por Herzberg entre fatores de satisfação e insatisfação no trabalho.

Os fatores de insatisfação (fatores “higiênicos”) relacionam-se com o contexto em que o trabalho é realizado e os fatores de satisfação (fatores motivantes) estão relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional.

Esta teoria é vista como contribuição importante à compreensão dos efeitos das características dos trabalhos sobre a satisfação, a motivação e o desempenho. Os programas de enriquecimento do trabalho foram fortemente influenciados por este trabalho.

Quadro 3 – Os fatores de motivação/higiene.

Fatores higiênicos (fatores de insatisfação)	Fatores motivantes (fatores que causam a satisfação)
Políticas e Administração da Empresa	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Relacionamento com o supervisor	O próprio Trabalho
Condição de Trabalho	Responsabilidade
Salário	Avanço
Relacionamento com os colegas	Crescimento
Vida Pessoal	
Status	
Segurança (estabilidade)	

Fonte: Stoner e Freeman, (1999, p. 326).

9. A Abordagem da Expectativa

De acordo com David Nadler e Edward Lawler (apud Stoner e Freeman, 1999, p. 329) este modelo especifica que o esforço para se atingir um alto desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado se alcançado e que a recompensa valerá o esforço despendido.

Alguns resultados agem como recompensas intrínsecas – recompensas psicológicas experimentadas diretamente por um indivíduo. Exemplos disso são os sentimentos de realização, de auto-estima e a satisfação por desenvolver novas habilidades. Outros agem como recompensas extrínsecas – como bonificações, elogios ou promoções, dadas por um agente externo, como um supervisor ou um grupo de trabalho.

10. A Abordagem da Equidade

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 330) esta teoria baseia-se na tese de que um importante fator para a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou a justiça da recompensa recebida. Equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (como o esforço ou a habilidade) e as recompensas que recebe (como o pagamento ou a promoção) comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes. A teoria da equidade diz que a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas dependem da avaliação subjetiva que fazem da relação entre seu quociente esforço/recompensa e o quociente esforço/recompensa de outros em situação semelhante.

11. Teoria do Estabelecimento de Objetivos

Associada a Edwin Locke (apud Stoner e Freeman, 1999, p. 331) é uma teoria cognitiva da motivação do trabalho – isto é, ela diz que os trabalhadores são criaturas pensantes que lutam em direção a objetivos. Concentra-se no processo das pessoas estabelecerem os próprios objetivos.

Quando os objetivos são específicos e desafiadores funcionam de modo mais eficaz como fatores motivantes do desempenho individual e grupal. Pesquisas também indicam que a motivação e o comprometimento são maiores quando os subordinados participam do estabelecimento dos objetivos. Entretanto os empregados precisam de um feedback exato sobre seu desempenho, para que possam ajustar seus métodos de trabalho, quando necessário, e para sentir-se encorajados a persistir na direção dos objetivos.

12. Teoria do Reforço

Associada ao psicólogo B. F. Skinner e a outros (apud Stoner e Freeman, 1999, p. 332), deixa de lado toda a questão da motivação interna e procura ver como as conseqüências de comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico.

É uma abordagem baseada na “lei do efeito” – a idéia de que o comportamento com conseqüências positivas tende a ser repetido, enquanto o comportamento com conseqüências negativas tende a não ser repetido.

Há quatro métodos de modificação do comportamento. No reforço positivo os comportamentos desejados são encorajados, ou reforçados, por consequências positivas, como um aumento ou elogios. No aprendizado da abstenção os empregados mudam seu comportamento para evitar consequências desagradáveis, como críticas ou má avaliação. Para acabar com um comportamento, o administrador pode usar a extinção, a ausência de reforço. Se mera recusa em reforçar o comportamento inadequado não funcionar, o administrador pode partir para a punição. Dentre os métodos de modificação de comportamento, o reforço positivo é o mais poderoso.

As abordagens baseadas no reforço são algumas vezes mais práticas do que as baseadas em outras teorias da motivação, como também são úteis para o treinamento.

13. Teoria Sistêmica

Diante de tantas visões diferentes sobre motivação, Lyman Porter e Raymond Miles (apud Stoner e Freeman, 1999, p. 333), sugeriram uma perspectiva sistêmica da motivação para ajudar os administradores na compreensão de como os indivíduos se comportam nas organizações.

O Quadro 4 representa a perspectiva sistêmica com as variáveis que afetam a motivação nas organizações: características individuais, características do trabalho e características da situação de trabalho.

As características individuais são os interesses, as atitudes e as necessidades que a pessoa traz à situação de trabalho. Obviamente as pessoas diferem nessas características, de modo que suas motivações também diferem. Para compreender isso basta rever as teorias de conteúdo de Maslow, Alderfer, McGregor, Atkinson e McClelland.

As características do trabalho são os atributos das tarefas do empregado, e incluem a quantidade de responsabilidade, a variedade de tarefas e até que ponto o trabalho em si tem características que as pessoas acham satisfatórias.

As características da situação de trabalho, são fatores no ambiente do trabalho do indivíduo que podem afetar a motivação no trabalho, consiste em

duas categorias: as ações, as políticas e a cultura da organização como um todo, e o ambiente de trabalho.

Políticas, sistemas de recompensa e cultura da organização. As políticas gerais de pessoal da organização, seus métodos de recompensar individualmente os empregados e a cultura da organização se traduzem em ações que influenciam e motivam os trabalhadores.

As políticas de pessoal, como as escalas de salários, os benefícios para os empregados (férias, pensões e coisas do tipo), geralmente têm pouco impacto sobre o desempenho do indivíduo. Mas essas políticas afetam o desejo dos empregados permanecerem na organização ou saírem dela, e a capacidade que ela tem de atrair novos empregados.

Quadro 4 - Variáveis que afetam a motivação nas organizações

Características individuais	Características do trabalho	Características da situação do trabalho
1. Interesses 2. Atitudes (exemplos): - Diante de si próprios - Diante do trabalho - Diante de aspectos da situação do trabalho	Exemplos: - Tipos de recompensas intrínsecas - Graus de autonomia - Volume de feedback direto sobre desempenho - Grau de variedade nas tarefas	1. Ambiente de trabalho próximo a. Pares b. Supervisor(es) 2. Ações organizacionais a. Práticas de recompensa (1) Recompensas em todo o sistema (2) Recompensas individuais b. Cultura organizacional

Fonte: Stoner e Freeman, (1999, p. 334).

O sistema de recompensas da organização guia as ações que têm maior impacto sobre a motivação e o desempenho individual dos trabalhadores. As recompensas devem ser vistas como justa pelos outros que fazem parte do grupo de trabalho.

A cultura organizacional – as normas, valores e crenças compartilhadas por seus membros – pode melhorar ou piorar o desempenho do indivíduo.

O ambiente de trabalho próximo inclui as atitudes e as ações dos colegas e supervisores e o “clima” que elas criam. Numerosos estudos mostraram que os grupos de colegas no trabalho podem ter uma enorme influência sobre a motivação e o desempenho das pessoas.

Os supervisores imediatos influenciam fortemente a motivação e o desempenho dos empregados através de exemplo e de instruções, bem como através de recompensas e penalidade.

CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO SOBRE A SATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS DO ERON BRASÍLIA HOTEL

Os dados apresentados a seguir são resultados da pesquisa de campo realizada, em novembro/2003, pelo aluno do Curso de Pós-Graduação em Gestão da Hospitalidade, no Heron Brasília Hotel.

Para esta pesquisa foram entrevistados 30 empregados do hotel formadores da amostra.

1. Objetivos da Pesquisa

O objetivo da presente pesquisa é analisar o nível de satisfação dos empregados do hotel.

2. Justificativa

Para o caso em estudo, procurou-se analisar um estabelecimento da hospitalidade de nível médio (categoria três estrelas), que já possuísse um longo período de existência na cidade de Brasília, ou seja, uma empresa média do estilo tradicional que conseguiu sobreviver, até então, em face da crescente oferta e concorrência com hotéis de bandeiras internacionais, e uma demanda estabilizada ou com pequeno crescimento.

3. História do Hotel Eron

O Eron Brasília Hotel foi inaugurado em 23/10/72 e está situado no coração da cidade, em frente à Torre de Televisão. Marcado por sua arquitetura moderna, foi o primeiro prédio do Brasil a instalar elevadores panorâmicos.

Possui 200 apartamentos, dos quais 100 têm uma belíssima vista panorâmica permanente. Com belos jardins que na sua origem foram concebidos pelo grande paisagista Burle Marx. No 17º andar, no Restaurante Panorâmico,

fica o Jardim Suspenso com mais de 15 espécies de árvores. É um hotel tradicional, sua característica marcante é o atendimento especial, que faz com que cada hóspede se sinta em sua própria casa.

Com o passar dos anos, a atividade hoteleira em Brasília, passou a ter dificuldades em razão da concorrência acirrada obrigando o hotel a passar por mudanças significativas em todas as áreas organizacionais, 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 oscilação das políticas internacionais e da situação da economia interna e externa.

4. Análise dos dados

4.1. Perfil sócio-econômico dos pesquisados

A amostra foi composta por empregados com funções variadas, no total de 30, que representam 28,30% do efetivo total da empresa.

Dos pesquisados, apenas 23,33% trabalha a menos de 04 anos na empresa, 50% trabalha entre 04 e 10 anos, 16,67% entre 10 e 20 anos e 10% com mais de 20 anos de serviço.

Verifica-se na amostra que 40% dos pesquisados têm menos de 31 anos, 56,67% têm até 49 anos, e 3,33% têm idade superior a 50 anos, verifica-se uma predominância de pessoas experientes, com idade superior a 31 anos.

Da amostra 10 são do sexo feminino, representando 33,33%, e 20 são do sexo masculino, o que representa 66,67%.

Observa-se na amostra que ainda há um baixo nível de escolaridade nos cargos de prestação de serviço, concentrando-se em primeiro grau 36,68% e segundo grau 33,33%. Possuem a escolaridade superior incompleto 23,33%, superior completo 3,33% e pós-graduado/mestrado/doutorado 3,33%; diretamente relacionados aos ocupantes dos cargos de chefia e gerência.

4.2. Distribuição percentual de concordância e discordância

As questões foram aplicadas utilizando uma escala de concordância e discordância. As frequências de concordância e discordância foram somadas entre si, a fim de identificar a tendência das respostas.

4.2.1. Teoria da hierarquia das necessidades

Analizando-se as questões de 01 a 05, que tratam da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, observa-se que as necessidades dos empregados são satisfatoriamente atendidas: salário com 63,33%, estabilidade e segurança no emprego com 76,67%, necessidades sociais com 93,33%, necessidade de estima com 93,33% e necessidades de auto-realização 76,67% de concordância.

Tabela 1 – Frequência dos posicionamentos relativos às questões de 1 a 4 e de 4 a 5 do formulário de pesquisa

ITEM	DISCRIMINAÇÃO	%D	%C
1	O seu salário é compatível com o praticado no mercado e satisfaz suas necessidades básicas e de sua família (fome sede, abrigo e outras necessidades corporais).	36,67	63,33
2	O trabalho é estável, com possibilidade de permanência duradoura no emprego e tem atendido os aspectos de segurança e proteção contra danos físicos e morais.	23,33	76,67
3	Suas necessidades sociais são consideradas atendidas (afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo).	6,67	93,33
4	Suas necessidades de estima (tais como amor próprio, realização, autonomia, status, reconhecimento e afeição) são atendidas.	6,67	93,33
5	Suas necessidades de auto-realização, níveis de crescimento e alcance do próprio potencial, são atendidas.	23,33	76,67

Legenda: D = Discordância C = Concordância

Fonte: Pesquisa (novembro/2003)

4.2.2. Teoria da motivação/higiene

Analizando-se os itens 06 a 08 e 16, que tratam da teoria da motivação/higiene de Frederick Herzberg, verifica-se que a questão sobre o maior grau de responsabilidade no planejamento das atividades causam maior motivação, com 100%, a questão sobre fatores intrínsecos que provocam a

satisfação, com 100%, a questão sobre fatores extrínsecos que provocam satisfação, com 93,33% e a questão sobre oportunidade de crescimento, com 70%. Demonstra que a motivação dos empregados relaciona-se fortemente com seu esforço em relação aos objetivos da empresa.

Tabela 2 – Frequência dos posicionamentos relativos às questões de 6 a 8 e 16 do formulário de pesquisa

ITEM	DISCRIMINAÇÃO	%D	%C
6	O maior grau de responsabilidade no planejamento das atividades, conhecimento e controle do trabalho, deixa o empregado mais motivado.	0	100
7	Os fatores intrínsecos (oportunidades de promoções, crescimento, reconhecimento e realização pessoal) causam maior satisfação.	0	100
8	Fatores extrínsecos (política da empresa, métodos de administração, remuneração e benefícios), quando adequados, provocam a satisfação.	6,67	93,33
16	A empresa oferece ou estimula a realização de cursos de desenvolvimento objetivando o acesso a melhores cargos.	30	70

Legenda: D = Discordância C = Concordância

Fonte: Pesquisa (novembro/2003)

4.2.3. Tipo de comprometimento dos empregados

Analizando-se os itens 10 a 14 e 17 a 18, que tratam sobre o tipo comprometimento dos empregados, verifica-se o seguinte grau de concordância: a questão 10 que trata sobre os valores do empregados de acordo com os valores da empresa, com 100%; a questão 11 que trata sobre a identificação do empregado com a empresa e os objetivos organizacionais, com 96,67%; a questão 12 que trata de investimento na capacitação e aprimoramento com recursos do próprio empregado, com 83,33%; a questão 13 que trata sobre benefícios adicionais oferecidos pela empresa, com 93,33%; a questão 14 que trata da identificação do empregados com as tarefas, com 96,67%; a questão 17 que trata sobre o estímulo ao trabalho em equipe, com 73,33% e a questão 18 que trata sobre o trabalho dirigido ao objetivo comum, com 76,67%.

Tabela 3 – Freqüência dos posicionamentos relativos às questões de 10 a 14 e de 17 a 18 do formulário de pesquisa.

ITEM	DISCRIMINAÇÃO	%D	%C
10	Quando seus valores estão de acordo com os valores e missão da empresa você se sente motivado a trabalhar para os interesses da empresa.	0	100
11	Você se identifica com a sua empresa e os objetivos organizacionais, desejando manter-se como parte da organização.	3,33	96,67
12	Você procura investir na sua capacitação, realizando cursos, na busca do aprimoramento.	16,67	83,33
13	Os benefícios adicionais ou cursos oferecidos pela empresa cria um elo mais forte entre empregados e empresa.	6,67	93,33
14	Você se identifica com as suas tarefas, participa ativamente delas e considera seu desempenho como uma coisa valiosa.	3,33	96,67
17	A empresa estimula o trabalho em equipe.	26,67	73,33
18	Todos trabalham na mesma direção em clima de cooperação, solidariedade e ajuda mútua.	23,33	76,67

Legenda: D = Discordância C = Concordância

Fonte: Pesquisa (novembro/2003)

4.2.4. Teoria “X” e Teoria “Y”

A questão 09 identifica o grau de concordância dos empregados em relação Teoria “Y” que testa a visão positiva do ser humano em relação ao trabalho. O grau de concordância sugere que empregados se sentem motivados por atividades desafiadoras e de maior responsabilidade e maior participação nos processos decisórios.

Tabela 4 – Freqüência dos posicionamentos relativos à questão 9 do formulário de pesquisa.

ITEM	DISCRIMINAÇÃO	%D	%C
9	O exercício de atividades desafiadoras, maior responsabilidade e participação nos processos decisórios, deixa-o mais motivado.	3,33	96,67

Legenda: D = Discordância C = Concordância

Fonte: Pesquisa (novembro/2003)

4.2.5. Teoria sistêmica

As questões 15, 19 e 20 tratam sobre a Teoria Sistêmica de Lyman Porter e Raymond Miles (apud Stoner e Freeman, 1999, p. 333). A questão 15 identifica o nível de concordância dos empregados em relação à transmissão da

cultura organizacional, com apenas 40%; a questão 19 que identifica o nível de concordância sobre orientação e supervisão de superiores e colegas no ambiente de trabalho, com 83,3% e a questão 20 que identifica o nível de concordância dos empregados em relação à aplicação da justiça e prática de recompensas, com 60%. Este percentual sugere a existência de um razoável sentimento de insatisfação no grupo, com relação a aplicação da justiça pela empresa.

Tabela 5 – Frequência dos posicionamentos relativos às questões 15 e de 19 a 29 do formulário de pesquisa.

ITEM	DISCRIMINAÇÃO	%D	%C
15	O hotel oferece treinamento introdutório e socialização aos empregados recém admitidos, visando à integração com as equipes de trabalho.	60	40
19	Recebe orientação e supervisão adequada dos seus superiores e colegas mais experientes, na execução de suas atividades.	16,67	83,3
20	A empresa recompensa as pessoas de forma justa por alcançar ou superar as metas propostas.	40	60

Legenda: D = Discordância C = Concordância

Fonte: Pesquisa (novembro/2003)

5. Conclusão

A pesquisa executada indica a existência de um razoável nível de satisfação entre os empregados do hotel.

Em relação à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, que descreve as cinco necessidades indutoras do comportamento motivacional, os empregados têm atendidas as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

A Tabela 2 indica no item 16 que os empregados consideram que a empresa oferece ou estimula a realização de cursos de desenvolvimento objetivando o acesso a melhores cargos.

A Tabela 3 sugere haver um alto grau de comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais. Há identificação e envolvimento do empregado com os interesses da empresa.

A Tabela 5 indica que os empregados recebem orientação e supervisão adequada dos seus superiores e colegas mais experientes e há insuficiente socialização, visando à integração, como também de recompensas.

Da análise conclui-se que a eficácia alcançada pelo ERON BRASÍLIA HOTEL, mantendo-se em atividade por mais de 30 anos, esteja relacionada com o comprometimento dos seus empregados com os objetivos organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como pressuposto base a análise do comprometimento das pessoas na hospitalidade e sua influência nos resultados organizacionais. A vasta fonte de pesquisa encontrada permitiu que se levantasse evidências sobre a eficácia das empresas ao adotarem esta nova forma gerir pessoas, valorizando-as e motivando-as.

É preciso compreender que, na hotelaria, são as pessoas que fazem a diferença. São elas que podem manter e melhorar continuamente os processos, geradores de bens e serviços com a qualidade capaz de encantar os clientes, fazendo com que voltem sempre e, assim, possam garantir a sobrevivência da empresa.

Ter como fundamento a qualidade do elemento humano, é uma necessidade prioritária da hospitalidade, já que a excelência do serviço, condição de sua competitividade e sobrevivência, depende como esse elemento humano está interagindo com os clientes. Daí exigir-se desses profissionais excelente qualificação pessoal, espírito de serviço ou disposição para servir, capacidade de recuperação e espírito de equipe.

As pessoas quando são comprometidas com os objetivos organizacionais vestem a camisa da empresa são mais dinâmicas, trabalham com alegria e prazer, em clima de harmonia produzindo com mais qualidade e eficiência.

Em uma organização, diz K. Albrecht, o espírito de serviço “reflete os valores essenciais, as atitudes e as crenças que dão forma à maneira pela qual as pessoas vêem a si mesmas, o seus clientes e ao mundo dos negócios, fazendo que se comportem da forma que o fazem”.

Cada pessoa nasce com determinadas aptidões. Algumas são mais aptas que outras para executar certas tarefas, e isso precisa ser levado em conta no processo seletivo. Através da educação e do treinamento, pode-se agregar mais valor às pessoas, tornando-as mais capazes.

Para contar com pessoas capazes, motivadas, satisfeitas e comprometidas com os objetivos da empresa os administradores precisam lançar mão dos conhecimentos sobre o comportamento humano e utilizar técnicas que permitam contar com o seu comprometimento.

Por fim pode-se afirmar que a gestão voltada para as pessoas deve ser a principal tônica da administração das empresas da hospitalidade, por ser o caminho que conduz à satisfação e encantamento dos clientes e conseqüentemente o alcance da eficácia organizacional.

APÊNDICE A – Formulário de Pesquisa de Campo

Brasília, 08 de novembro de 2003

Senhor(a) Funcionário(a)

O Questionário anexo servirá como fonte de pesquisa para subsidiar a elaboração de monografia final do Curso de Gestão da Hospitalidade, ministrado pela Universidade de Brasília – UnB, sob a coordenação do CET – Centro de Excelência em Turismo, no período de fevereiro de 2003 a janeiro de 2004.

A pesquisa tem como objetivo verificar o comprometimento das pessoas e grau de satisfação com o seu trabalho em um empreendimento da hospitalidade.

A aplicação no Hotel ERON justifica-se por ser uma empresa da área da hospitalidade e porque houve uma excelente receptividade e concordância por parte da gerência desse hotel em contribuir com este trabalho acadêmico, abrindo suas portas e disponibilizando suas instalações e esse contato com seus funcionários.

Solicito a V Sa a gentileza de preencher o questionário até o dia 12 de novembro e esclareço que os dados coletados serão tabelados e agregados, garantindo-se o sigilo de todos os pesquisados.

Aproveito a oportunidade para agradecer a colaboração.

Atenciosamente,

Manoel Cardoso de Moura

MARQUE COM UM "X" NA COLUNA DA DIREITA, O NÚMERO QUE CORRESPONDA À OPÇÃO QUE MELHOR RESPONDA A AFIRMAÇÃO DA ESQUERDA		1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Concordo parcialmente 4 – Concordo totalmente			
1	O seu salário é compatível com o praticado no mercado e satisfaz suas necessidades básicas e de sua família (fome sede, abrigo e outras necessidades corporais).	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	O trabalho é estável, com possibilidade de permanência duradoura no emprego e tem atendido os aspectos de segurança e proteção contra danos físicos e morais.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Suas necessidades sociais são consideradas atendidas (afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo).	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Suas necessidades de estima (tais como amor próprio, realização, autonomia, status, reconhecimento e afeição) são atendidas.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Suas necessidades de auto-realização, níveis de crescimento e alcance do próprio potencial, são atendidas.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	O maior grau de responsabilidade no planejamento das atividades, conhecimento e controle do trabalho, deixa o empregado mais motivado.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Os fatores intrínsecos (oportunidades de promoções, crescimento, reconhecimento e realização pessoal) causam maior satisfação.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Fatores extrínsecos (política da empresa, métodos de administração, remuneração e benefícios), quando adequados, provocam a satisfação.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	O exercício de atividades desafiadoras, maior responsabilidade e participação nos processos decisórios, deixa-o mais motivado.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Quando seus valores estão de acordo com os valores e missão da empresa você se sente motivado a trabalhar para os interesses da empresa.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Você se identifica com a sua empresa e os objetivos organizacionais, desejando manter-se como parte da organização.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Você procura investir na sua capacitação, realizando cursos, na busca do aprimoramento.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Os benefícios adicionais ou cursos oferecidos pela empresa cria um elo mais forte entre empregados e empresa.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Você se identifica com as suas tarefas, participa ativamente delas e considera seu desempenho como uma coisa valiosa.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	O hotel oferece treinamento introdutório e socialização aos empregados recém admitidos, visando à integração com as equipes de trabalho.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	A empresa oferece ou estimula a realização de cursos de desenvolvimento objetivando o acesso a melhores cargos.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	A empresa estimula o trabalho em equipe.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Todos trabalham na mesma direção em clima de cooperação, solidariedade e ajuda mútua.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Recebe orientação e supervisão adequada dos seus superiores e colegas mais experientes, na execução de suas atividades.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	A empresa recompensa as pessoas de forma justa por alcançar ou superar as metas propostas.	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ESTE QUESTIONÁRIO É ANÔNIMO, SOLICITA-SE NÃO ASSINAR

PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO

Cargo ocupado: _____

Tempo de trabalho na Empresa:

- ☐ Até 03 anos
- ☐ De 04 a 10 anos
- ☐ De 10 a 20 anos
- ☐ Acima de 20 anos

Idade:

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

Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Escolaridade:

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

ESTE QUESTIONÁRIO É ANÔNIMO, SOLICITA-SE NÃO ASSINAR

APÊNDICE B – Frequência dos posicionamentos obtidos na pesquisa,

ITEM	DISCRIMINAÇÃO	%D	%C
1	O seu salário é compatível com o praticado no mercado e satisfaz suas necessidades básicas e de sua família (fome sede, abrigo e outras necessidades corporais).	36,67	63,33
2	O trabalho é estável, com possibilidade de permanência duradoura no emprego e tem atendido os aspectos de segurança e proteção contra danos físicos e morais.	23,33	76,67
3	Suas necessidades sociais são consideradas atendidas (afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo).	6,67	93,33
4	Suas necessidades de estima (tais como amor próprio, realização, autonomia, status, reconhecimento e afeição) são atendidas.	6,67	93,33
5	Suas necessidades de auto-realização, níveis de crescimento e alcance do próprio potencial, são atendidas.	23,33	76,67
6	O maior grau de responsabilidade no planejamento das atividades, conhecimento e controle do trabalho, deixa o empregado mais motivado.	0	100
7	Os fatores intrínsecos (oportunidades de promoções, crescimento, reconhecimento e realização pessoal) causam maior satisfação.	0	100
8	Fatores extrínsecos (política da empresa, métodos de administração, remuneração e benefícios), quando adequados, provocam a satisfação.	6,67	93,33
9	O exercício de atividades desafiadoras, maior responsabilidade e participação nos processos decisórios, deixa-o mais motivado.	3,33	96,67
10	Quando seus valores estão de acordo com os valores e missão da empresa você se sente motivado a trabalhar para os interesses da empresa.	0	100
11	Você se identifica com a sua empresa e os objetivos organizacionais, desejando manter-se como parte da organização.	3,33	96,67
12	Você procura investir na sua capacitação, realizando cursos, na busca do aprimoramento.	16,67	83,33
13	Os benefícios adicionais ou cursos oferecidos pela empresa cria um elo mais forte entre empregados e empresa.	6,67	93,33
14	Você se identifica com as suas tarefas, participa ativamente delas e considera seu desempenho como uma coisa valiosa.	3,33	96,67
15	O hotel oferece treinamento introdutório e socialização aos empregados recém admitidos, visando à integração com as equipes de trabalho.	60	40
16	A empresa oferece ou estimula a realização de cursos de desenvolvimento objetivando o acesso a melhores cargos.	30	70
17	A empresa estimula o trabalho em equipe.	26,67	73,33
18	Todos trabalham na mesma direção em clima de cooperação, solidariedade e ajuda mútua.	23,33	76,67
19	Recebe orientação e supervisão adequada dos seus superiores e colegas mais experientes, na execução de suas atividades.	16,67	83,3
20	A empresa recompensa as pessoas de forma justa por alcançar ou superar as metas propostas.	40	60

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE; TEIXEIRA, MARIA LUIZA MENDES e MARTINELLI, DANTE PINHEIRO. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? Revista de Administração de Empresas da FGV. São Paulo, 33 (2): 12-24, Março/abril 1993..

SILVA, CARLOS JOSÉ RODRIGUES DA SILVA. Marketing Turístico. Desenvolvendo Serviços de Excelência (2003).

JAMES A. F. STONE, R. EDWARD FREEMAN. Administração de Recursos Humanos. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MAXIMIANO, ANTONIO CÉSAR AMARU. Introdução à Administração. 5ª Ed., 1999.

ROBINS. O Sistema Organizacional. Edição de 2002.

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

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.

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

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.