

MILENA BIZ

**PONTO DE ENCONTRO ENTRE A MOTIVAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE
UMA EMPRESA NO RAMO HOTELEIRO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor e Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios-2009

Orientador: Prof^o: MSc Leszek Celinski.

CURITIBA

2009

*Um galo sozinho não tece a manhã:
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito dele
e o lance a outro; de um outro galo
que apanhe o grito que um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzam
os fios de sol de seus gritos de galo,
para que a manhã, desde uma teia tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.*

*E se incorporando em tela, entre todos,
se erguendo tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
Que, tecido, se eleva por si: luz balão.*

João Cabral de Mello Neto

Agradeço a Deus pela força que sempre esteve presente dentro do meu íntimo, onde nunca me fez desistir, acreditando sempre com muita luta e determinação que meu sonho seria realizado.

Agradeço a professor Leszek Celinsk, mestre de um caráter incomparável que esteve sempre presente me orientando para a busca da perfeição deste trabalho.

Aos meus pais pela compreensão e dedicação, pessoas de fibra e de caráter íntegro que me ensinaram o caminho certo a ser percorrido e me deram chance de poder concretizar esse sonho tão esperado

RESUMO

Muitas empresas do ramo hoteleiro não dispensam muitos recursos nem muita importância para o setor de recursos humanos e, desta forma não vêem os funcionários como peças chave para o bom desempenho de uma empresa. Todos sabem que as pessoas têm muito em comum, às vezes se abalam pelas mesmas questões, ficam contentes pelas mesmas razões, mas sabemos também que cada pessoa no mundo é individualmente diferente. Nos últimos tempos as empresas, ou organizações têm procurado cada vez mais conhecer as pessoas que lhes prestam serviços e também as tem motivado no sentido de que conheçam a si mesmas e aos outros com as quais convivem. O seguinte trabalho tenta expor o perfil do líder dentro da empresa, o comportamento organizacional e as relações mantidas entre os funcionários, mas, antes de qualquer coisa, tornou-se fundamental que pesquisássemos sobre os estilos de líderes e seu conceito propriamente dito. Para tanto, colhemos informações sobre o “poder” segundo Foucault, para podermos entender a responsabilidade e até o significado de um líder para o crescimento da empresa. Demos uma breve noção do que é um líder, também vimos como se dão as relações interpessoais. Passamos por uma breve explanação sobre o comportamento organizacional, para assim, entendermos a necessidade da motivação dentro da gestão de um líder. No presente trabalho busca-se aliar a motivação com o desenvolvimento do trabalho visto que muitas empresas do ramo hoteleiro têm muitos problemas com funcionários desmotivados e, isto resulta numa grande rotatividade dos mesmos, o que não é bom para a empresa e prejudica a qualidade do serviço prestado. Será feita uma pesquisa qualitativa bibliográfica e de levantamento. Serão aplicados 30 questionários em dois hotéis de Curitiba-PR, com a intenção de analisar o nível de motivação dos funcionários. Pretende-se através deste trabalho contribuir sobre a motivação que esteja diretamente ligada ao desempenho do indivíduo em hotéis, pois neste ramo a dificuldade de mão de obra tem sido muito grande.

Palavras-Chave: Liderança; Motivação; Poder.

SUMÁRIO

Capítulo I

INTRODUÇÃO	9
------------------	---

Capítulo II

LIDERANÇA

2.1 O Poder	11
2.2. Liderança e organização profissional	13
2.3 Estilos de Liderança	14
2.4 Abuso de Poder de Liderança	16
2.5 Funções de um Líder	17

Capítulo III

DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL E O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 Relações Interpessoais	20
3.2 Divergências e Conflitos nas Relações Interpessoais	21
3.3 O Profissional e suas Relações com a Empresa	22
3.4 A Comunicação	23
3.5 Consonância e Dissonância	23
3.6 Treinamento e Motivação	24

Capítulo IV

A PESQUISA

4.1 Análise de Dados	31
----------------------------	----

Capítulo V

CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

CAPÍTULO II

INTRODUÇÃO

As pessoas em muitos aspectos carregam entre si várias semelhanças, não somente aquelas relacionadas ao aspecto biológico e fisiológico, mas principalmente o cultural. Somos o produto de nossa época, nossa mente. Nosso próprio ser é esculpido pelas influências do mundo exterior.

Então, temos a sensação de que somos diferentes, de fato, somos diferentes uns dos outros, mas em muitos aspectos somos iguais, temos a mesma linguagem, vivemos num mesmo contexto sócio-político. Enfrentamos em nossos dia-a-dia diversos problemas: desemprego, trânsito caótico, violência, corrupção, desigualdade social etc.

Mas também compartilhamos imensas alegrias, vivemos em um país de natureza maravilhosa e por mais que muitos questionem tal afirmação, temos um povo amistoso, nossos denominadores comuns são enormes, portanto, vivemos em um ambiente complexo.

E, para aumentar tal complexidade, passamos pelo processo da globalização, um processo em que as mudanças acontecem de forma veloz, principalmente no que se refere à tecnologia.

Acompanhar tais mudanças e ainda conseguir manter-se forte na sua área de atuação faz com que muitas empresas se preocupem principalmente com seus sistemas de TI (tecnologia de informação) e deixem um pouco de lado os recursos humanos: os funcionários. Sabemos que uns dos principais fatores de sucesso de uma empresa do ramo hoteleiro é a qualidade de sua mão-de-obra, ou seja, o fator humano é um grande diferencial, esse fator pode ser decisivo tanto no aspecto de crescimento e sucesso, como de retrocesso e fracasso.

O objetivo do presente trabalho é demonstrar que tanto as empresas quanto seus líderes devem mudar de visão; devem deixar de lado as estruturas dominantes de controle social (controle dos funcionários), e passar a pensar de forma mais dinâmica.

Para tanto, é necessário que a empresa conheça as pessoas que lhes prestam serviços e que haja um incentivo no sentido de que as próprias pessoas conheçam a si mesmas e aos outros com as quais convivem.

Então, sem dúvida, a escolha de lideranças torna-se fundamental para a concretização dos objetivos das organizações.

Como escolher um bom líder? E como despertar espíritos líderes e autônomos que possam assumir riscos e responsabilidades? Como esses líderes podem motivar os funcionários?

Estes sem dúvida têm sido uns dos pontos de extrema importância para o futuro de muitas empresas.

Os líderes adquiriram essa importância porque as empresas estão se convencendo de que não é possível realizar mudanças planejadas sem que seus funcionários se comprometam e adotem posturas coerentes com o estabelecido, mas para isso é preciso que os funcionários estejam motivados.

Além da escolha da liderança, outro desafio principal e essencial é a postura e os procedimentos adotados para que esta liderança consiga realmente motivar e influenciar as pessoas para que suas capacidades e habilidades sejam usadas cooperativamente.

Observando esta realidade, o trabalho basear-se-á em uma pesquisa de campo estruturada em questionários para os funcionários e líderes de dois hotéis da cidade de Curitiba, além da posição teórica de alguns estudiosos sobre Liderança e Motivação.

CAPÍTULO II

O CARÁTER DA LIDERANÇA

2.1 O poder

Baseado nas afirmações de Neves (2005) Foucault diz que o poder não é tangível, ninguém pode possuí-lo, o que existe são relações, práticas de poder, para ele, não existe em nenhuma sociedade divisão entre os que têm e os que não têm poder. Podemos dizer que poder se exerce ou se pratica. (p.85).

Existe atualmente um grande desconhecido: quem exerce o poder? Onde o exerce?... Além disso, seria necessário saber até onde se exerce o poder. Através de quais revezamentos e instancias ínfimas de controle e vigilância, de proibições e coerções. Onde há poder ele se exerce. Ninguém é propriamente seu titular. (p.86)

Segundo o mesmo autor :

De modo geral, penso que é preciso ver como as grandes estratégias de poder se incrustam, encontram suas condições de exercício em micro-relações de poder, mas sempre há também movimentos de retorno, que fazem com que estratégias que coordenam as relações de poder produzam efeitos novos e avancem sobre domínios que, até o momento, não estavam concernidos.(p.182)

Tendo uma breve noção do conceito de poder de Foucault nota-se que essa mesma noção pode ser transportada para o campo empresarial, campo esse que é norteado por relações de poder, hierarquia, domínio, submissão, etc.

Ao fazer essa transposição, é possível reconhecer que existem diversos tipos de interesses dentro de uma empresa. Diferentes pessoas pertencentes a diferentes grupos sociais se encontram num mesmo ambiente de poder e hierarquia. Como chefes ou diretores lidam com essas diferenças, como eles praticam o poder?

Antes de qualquer coisa, é necessário entender que as relações de poder fazem parte de nossa vida em todo lugar, em todo contexto social, seja no lar, na escola, em uma simples brincadeira ou até mesmo na igreja, as relações de poder estão lá.

Na realidade, o poder é um feixe de relações, mais ou menos organizado, mais ou menos piramidalizado, mais ou menos coordenado. Mas se o poder na realidade é um feixe aberto, mais ou menos coordenado de relações, então o único

problema é munir-se de princípios de análise que permitam uma analítica das relações do poder.” (FOUCAULT apud NEVES, 2005. p.67).

A idéia é que o poder se gera e materializa em uma gama extensa de relações pessoais desde as quais se leva a constituir estruturas impessoais. Se ao analisar o discurso existem normas que regem nossa percepção, devem existir, por sua vez, mecanismos que possibilitem que se estruturem e se reproduzam.

Na relação de poder não se pode deixar de reconhecer que existe a presença de pelo menos dois grandes. Um estaria constituído pelas relações interpessoais, que não alcançam a totalidade de integrantes de um grupo e outro está caracterizado por formas institucionalizadas que operam como espaços fechados.

Nesses casos, já não é poder de um indivíduo sobre outro, mas de um grupo sobre outro, com as características que seus integrantes queiram ou não, ficam presas no seu exercício. Os dois planos têm dinâmicas diferentes e geram formas de perpetuação e defesa diferentes.

Foucault (apud in Neves,2005) parte do princípio de que existem duas esferas que consolidam as práticas do poder; cada uma delas têm seus próprios mecanismos de legitimação, atuam como “centros” de poder e elaboram seu discurso e sua legitimidade, como exemplo pode-se citar: o discurso do patrão sobre o funcionário.

Uma das ditas esferas está constituída pela ciência. A outra, pelo contrário, está formada por todos os demais elementos que podem ser definidos como integrantes da cultura. O ideológico, as diferenciações de gênero, as práticas discriminatórias, as normas e os critérios de normalidade estão dentro da segunda esfera. Tanto uma quanto a outra são frutos do pensamento da época, ou seja, cada época com seus instrumentos de controle social.

Utilizado a genealogia do sistema, Foucault (Neves, 2005) chega à conclusão de que a instauração da sociedade moderna supôs uma transformação na consagração de novos instrumentos pelos quais pode-se canalizar o poder. De forma paralela se construiu um conjunto extenso de discursos que conferiram força e capacidade de expandir-se a essas novas formas de poder. Estas já não se baseiam, como no passado, na força e na sua legitimação religiosa. Dado que como afirma o homem, em sua atual dimensão é uma criação recente, o poder deve materializar-se por meio de diferentes formas de disciplina. É necessário que passe a integrar parte do próprio ser de cada indivíduo. O dominado deve considerar

natural ser subjugado. O poder produz o real. Por possuir essa eficácia produtiva, o poder volta-se para o corpo do indivíduo, não com a intenção de reprimi-lo, mas de adestrá-lo. No entanto, todo poder pressupõe resistência. O poder não está em uma pista de mão única. (p.172).

Para alcançar essa meta deve-se estruturar uma rede de poderes entrecruzados que vão, no seu caminho, conformando os indivíduos. O poder não tem uma única fonte nem uma única manifestação. Tem, pelo contrário, uma extensa fonte de formas. Quando um grupo social entende como funciona a estrutura de poder, torna-se capaz de apoderar-se dos mecanismos que regulam determinada manifestação e a põe a seu serviço. Cria-se, assim, um discurso que se apresenta como “natural” e procura bloquear as possibilidades de aparição de outros discursos que tenham capacidade questionadora.

2.2 Liderança e organização profissional

É comum ouvir pessoas se referirem aos seus chefes ou líderes com temor. Mas, afinal, porque existem líderes ou chefes dentro de “todas” as organizações profissionais?

Pense bem. Todas as organizações são constituídas de um grande número de pessoas que trabalham em conjunto para o alcance de objetivos organizacionais variados. Cada pessoa tem o seu papel definido a desempenhar na organização. Existem pessoas que lidam com outras pessoas dentro da organização no sentido de supervisionar seu trabalho e seus resultados: são os líderes, muitas vezes conhecidos como: gerentes, chefes, supervisores ou diretores.

De acordo com Krause (1999) a liderança pode ser definida como o desejo de controlar eventos, a sabedoria de indicar uma rota a ser seguida e o poder de fazer com que uma ação seja realizada, usando cooperativamente as capacidades e habilidades de outras pessoas.

No Dicionário Aurélio encontra-se a seguinte definição para líder: *indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias.*

Analisando alguns autores como Chiavenato (1994), Krause (1999), Spcetor (2002) temos idéias comuns que fazem parte do volumoso maço de definições que dizem que a liderança envolve influenciar atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas são os líderes que exercem uma influência desproporcional: ou seja, o líder tem maior influencia do que aquele que não é líder.

Atualmente vive-se em plena era da informatização, da competição globalizada, em que tudo muda com uma velocidade incrível. Então como mover todos os membros da organização para tentar, pelo menos, acompanhar de longe parte dessa mudança que ocorre além das fronteiras da organização? Como alcançar e manter a competitividade organizacional em mercados altamente dinâmicos e competitivos? Como desenvolver e manter equipes integradas, com pessoas felizes em direção a objetivos estratégicos? Como fazer as pessoas participarem ativamente com espírito empreendedor dos negócios da organização?

O estilo de liderança que se adota para conduzir as pessoas tem muitas respostas para todas estas perguntas.

2.3 Estilos de Liderança

De acordo com Spector (2002) a influência ou poder que uma pessoa tem sobre outra, como um supervisor, um líder sobre um subordinado, é baseada em cinco fatores. Esses fatores relacionados na Tabela 1, envolvem características individuais e condições organizacionais referentes ao relacionamento entre líder e seguidor ou subordinado. O líder faz uma tentativa de influenciar o subordinado, mas é o comportamento deste que determina se essa influencia é eficaz ou não.

Cinco bases da influência e poder nas relações interpessoais entre lideres e subordinados e como elas podem ser usadas:

Tabela 1

BASES	UTILIZAÇÃO
1-Experiência	Fornecer informações
2-Referência	Fazer com que os subordinados gostem de você.
3-Legitimidade	Obter um alto cargo
4-Recompensa	Dar recompensas pela conformidade
5-Coerção	Punir a não conformidade

(Fonte: "The Bases of Social Power", de J.R.P.French; B.Raven, 1959.p.150/167)

O *poder da Experiência* é baseado no conhecimento e na perícia que o líder tem. Um subordinado provavelmente seguirá diretrizes de uma pessoa que ele acredita ter conhecimento ou perícia especial sobre o assunto em questão. O poder da experiência pode ser particularmente eficaz porque os subordinados tendem a estar convencidos de que as ordens dadas pelo supervisor devem ser seguidas.

O *poder de Referência* é a medida em que os subordinados gostam ou se identificam com o supervisor. Uma pessoa pode ser influenciada por outra que ela admire ou goste.

O *poder Legítimo* é o poder inerente ao título de líder ou supervisor. Ele deriva da crença dos funcionários de que o supervisor tem o direito legítimo ou a autoridade para estar no comando. Grande parte da força deste poder é resultado dos valores do subordinado a respeito dos direitos do supervisor. Se o subordinado se recusa a reconhecer a autoridade de um supervisor, não haverá nenhum poder no título.

O *poder de Recompensa* é a habilidade do supervisor de recompensar subordinados com bônus, atribuições desejadas, promoções ou aumentos de salário.

O *poder Coercitivo* pode ter efeitos negativos porque os subordinados podem ficar irritados e reagir, direta ou indiretamente.

Existem tipos de poder que repousam na posição ocupada pelo líder, como o poder legitimado, o de recompensa e o de coerção. O poder de experiência e o de referência, pelo contrário são decorrentes da própria pessoa.

A liderança genuína decorre geralmente do poder de competência e do poder de referência do líder: ela se baseia no poder pessoal do líder. Quando a liderança funciona na base do poder de recompensa, do poder de coerção ou do poder legitimado ela se ancora exclusivamente no poder de posição que a organização

confere ao líder. O desafio do administrador está em saber migrar decisivamente para o poder de experiência e de referência para exercer uma liderança com base em seu poder pessoal.

2.4 Abuso de Poder de Liderança

Quando utilizadas apropriadamente as diversas formas de poder podem servir como importantes ferramentas para melhorar o funcionamento das organizações. Elas também podem ser usadas para ajudar os indivíduos a ter sentimentos positivos sobre seu trabalho e ter um bom desempenho, porém existe um lado potencialmente negativo no poder. Alguns supervisores utilizam seu poder para maltratar seus subordinados, na crença de que medidas punitivas são necessárias para fazer com que as pessoas tenham um bom desempenho. Em outros casos, isso ocorre porque o supervisor gosta simplesmente de utilizar de seu poder de tirânica ultrapassando a circunferência da instituição e partindo para um contexto particular.

Os supervisores que gostam de abusar dos outros podem fazê-lo de diversas formas:

(...) a perseguição ao funcionário ocorre quando o supervisor se sente na liberdade de exigir que se faça exatamente o que ele diz, mesmo que a exigência não seja apropriada. Desta maneira ele pode exigir que um indivíduo faça um favor pessoal, caso contrário será punido. Alguns supervisores têm um estilo duro e punitivo e podem menosprezar seus subordinados, até mesmo por pequenos erros. Isso resulta em um ambiente de trabalho intimidante e desconfortável para o subordinado. (SPECTOR, 2002.p.333).

Um tipo de abuso de poder muito conhecido e visto comumente na mídia é o assédio sexual que é um comportamento de natureza sexual que é indesejado; pode afetar negativamente o trabalho de uma pessoa; interfere no desempenho no trabalho e cria um ambiente hostil e intimidante.

O assédio sexual é ilegal em muitos países e em muitos casos tem resultados em processos legais, com as empresas tendo que pagar indenizações de mais de US\$ 100 mil. Apesar de o assédio sexual ser um ato individual, as organizações tem sido responsabilizadas pelo comportamento de seus funcionários. Dessa forma,

espera-se que as empresas evitem que seus supervisores assediem sexualmente seus subordinados.

2.5 Funções de um Líder

De acordo com Hicks e Gullet (1975) a maneira como um líder desempenha suas funções determina o sucesso ou o fracasso de sua organização.

As funções de um líder incluem oito importantes fatores:

a)Arbitragem: quando os membros da organização se desentendem quanto ao curso de ação a ser seguido, o líder deve resolver o problema arbitrando ou decidindo a melhor solução. Em qualquer situação, a solução deve ser encontrada de forma consensual e rápida para evitar conflitos ou interrupções.

b)Sugestões: o líder deve sugerir idéias e meios para os seus subordinados, evitando emitir ordens ou comandos. Deve fazer com que os subordinados tenham senso de participação e responsabilidade e que sejam tratados com dignidade e respeito.

c)Objetivos: os objetivos organizacionais não são automáticos, mas devem ser definidos e fornecidos pelo líder. Para que a organização seja eficaz, os objetivos devem ser viáveis e levar os membros a trabalharem juntos.

d)Catalização: para iniciar ou aumentar o movimento de uma organização torna-se necessária uma certa força impulsionadora, que é fornecida pela ação do líder como um catalisador que conduz os membros à ação coletiva.

e) Segurança: para manter uma atitude positiva e otimista frente aos problemas, o líder deve proporcionar segurança aos seus seguidores, não somente em relação ao seu emprego, mas principalmente em relação ao seu trabalho. Esta segurança é importante para elevar o moral da equipe.

f)Representação: o líder geralmente representa a organização frente aos outros e serve como um símbolo da organização. As pessoas de fora vêem a organização

através das atitudes do líder e da sua impressão a respeito dele. Uma impressão favorável do líder e garante uma impressão favorável da organização.

g) Inspiração: ao fazer com que seus seguidores sintam que o seu trabalho é imprescindível e importante, o líder os inspira a aceitar entusiasticamente os objetivos organizacionais e a trabalhar eficazmente no sentido de alcançá-los.

h) Orgulho: a necessidade de reconhecimento e de estima das pessoas pode ser satisfeita por meio de um orgulho sincero do líder quanto aos seus subordinados. É importante que ele aprecie e festeje o trabalho das pessoas.

Além disso, hoje em dia, as organizações estão procurando características em seus líderes que sejam compatíveis com os novos e diferentes desafios que elas estão enfrentando na economia globalizada.

Vamos expandir essa discussão diferenciando os níveis de funções dentro de uma organização a fim de fornecer uma estrutura sistemática para que possamos discorrer sobre estrutura e responsabilidade.

Vejamos como Krause (1999) nos faz imaginar as tarefas envolvidas em lidar com pessoas e gerenciar uma organização como se elas fizessem parte de um *continuum*:

Em uma extremidade desse *continuum* estão as tarefas que são essencialmente de tomar conta. (...) Os tomadores de conta não tem autoridade para tomar decisões nem são capazes de provocar mudanças. Eles aprendem a seguir políticas e precedentes. Se um tomador de conta depara-se com uma situação que requer uma decisão que não está prevista na política estabelecida, ele deve solicitar que essa decisão seja tomada por uma pessoa que esteja adiante nesse *continuum*. No centro do *continuum* estão as tarefas de supervisão. Essas tarefas envolvem decisões limitadas sobre como implementar tarefas atribuídas sem desperdiçar recursos. (...) Na outra extremidade do *continuum* estão as tarefas de comando. Essas tarefas envolvem a responsabilidade de determinar tanto a direção do esforço quanto à alocação de recursos em relação às partes significantes da organização. Os comandantes sozinhos têm autoridade para instituir mudanças organizacionais, pois uma mudança organizacional consiste, na verdade, em realocar o foco e recursos da organização. (Krause, 1999, p.22).

Líderes podem representar um produto escasso, pois como observamos acima, a organização pode não contar com uma estrutura de trabalho clara e

funcional para desenvolver e usar os poderes de liderança de administradores e tomadores de conta. Como resultado, nem sempre os líderes têm uma oportunidade de se desenvolver em uma organização até que uma crise ocorra e seja quase tarde demais para voltar e tomar rumos para que a empresa se reorganize e retome seu lugar no mercado.

CAPÍTULO III

DESENVOLVIMENTO INTERPESSOAL E O COMPORTAMENTO

ORGANIZACIONAL

3.1 Relações Interpessoais

As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. As diferenças individuais são, portanto, inevitáveis com suas conseqüentes influências na dinâmica interpessoal.

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade.

À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então – inevitavelmente – os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Assim, sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade. Por outro lado, sentimentos negativos de antipatia e rejeição tenderão à diminuição das interações, ao afastamento, à menor comunicação, repercutindo desfavoravelmente nas atividades, com provável queda de produtividade. (MOSCOVICI, 2001, p.34).

Se fosse possível a uma pessoa escolher dentre várias alternativas de ação sem precisar da colaboração ou sem infringir a liberdade do outro, esta seria uma situação de liberdade real ou genuína autonomia. Entretanto, na maioria das vezes, não se pode optar por uma decisão inteiramente pessoal e as diferenças individuais surgem e precisam ser enfrentadas. Nossa realidade social é, cada vez mais de interdependência.

De acordo com Moscovici (2001) num grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem naturalmente diferenças de opinião, expressas em discordâncias quanto a aspectos de percepção da tarefa, metas, meios e procedimentos. Essas discordâncias podem conduzir a discussões, tensões, insatisfações e conflitos abertos, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que, afetam a

objetividade, reduzindo-a a um mínimo, e transformam o clima emocional do grupo. (p.145).

3.2 Divergências e Conflitos nas Relações Interpessoais

Trabalhadores de diferentes categorias profissionais comumente manifestam distintos graus de insatisfação diante do trabalho que realizam. Tais insatisfações denotam desajustes e até conflitos entre o homem e o resultado decorrente do trabalho.

A partir de divergências de percepção e idéias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. Desde as mais leves até as mais profundas, as situações de conflito são componentes inevitáveis e necessárias da vida grupal.

Moscovici (2001) diz que o conflito, em si, não é patológico nem destrutivo. Pode ter conseqüências funcionais e disfuncionais, a depender de sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado. (p.146).

(...) de um ponto de vista amplo, o conflito tem muitas posições positivas. Ele previne a estagnação decorrente do equilíbrio constante da concordância, estimula o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua resolução. Funciona, verdadeiramente, como a raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais. (p.146.).

De acordo com Kanaane (1999) ocorrem-se conflitos e contradições entre os espaços sociais ocupados pelos grupos de profissionais existentes nas organizações e os espaços ocupados pelos indivíduos que deles fazem parte, devido ao clima organizacional, que às vezes é conseqüência dos conflitos e em outras vezes, condicionante da saúde mental de uma organização, dos trabalhadores e das transações mantidas com o ambiente.

Observa-se a tendência de relações interpessoais conflitantes em distintos ambientes organizacionais, que assinalam os impactos decorrentes do clima organizacional, uma vez que este tende a ser determinado pelas respectivas motivações dos indivíduos, e de aspectos formais administrativos como: padrões de comunicação, estilos de liderança, padrões de desempenho, que direta ou indiretamente afetam tais relacionamentos e ao mesmo tempo por ele são

influenciados. Por outro lado, deve-se considerar também a influência de variáveis ambientais (demanda externa, competitividade, grupos de pressão, entre outros) atuando indiretamente no clima organizacional, tornando-o mais ou menos suscetível à reciprocidade dos envolvidos.

O trabalhador é

(...) uma unidade em constante interação com outras pessoas, com os mais diversos grupos sociais, sendo, portanto, a comunicação (interpessoal, profissional ou qualquer outro tipo de contato), a interação com terceiros, a convivência etc., condições imprescindíveis à sobrevivência e produtividade humanas. Assim, o empregado de qualquer nível precisa de uma qualidade (e de muita competência) sumamente importante, que é a de conviver, de saber relacionar-se com os seus semelhantes, tanto no ambiente social como no trabalho. (AQUINO, Cleber de. Mimeo, 1987).

Portanto, as relações interpessoais concentram-se, na qualidade da comunicação e também no problema de ajudar as pessoas a transpor fachadas sociais, de modo que tenham melhores condições de lidar com as verdadeiras idéias e sentimentos dos parceiros de trabalho.

3.3 O Profissional e suas relações com a Empresa

O principal ativo da empresa é o seu pessoal. O principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional. A todo dia a competência profissional pode ser exercitada, em volume maior ou menor, através das capacidades e habilidades humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso da empresa. A aplicação das energias humanas pode ser infinitamente aumentada quando a empresa oferece condições capazes de potencializar e canalizar as predisposições das pessoas e transformá-las em resultados práticos e positivos.

O preparo e desenvolvimento da equipe são fatores importantíssimos e de responsabilidades do seu líder. Saber preparar e saber manter preparada a equipe é uma habilidade essencial na liderança, sendo extremamente importante tanto para o próprio líder, quanto para sua equipe e, principalmente para a empresa.

Para preparar sua equipe, o líder deve proporcionar um sistema de comunicação capaz de integrar os participantes, fortalecer a consonância e o desempenho, deve proporcionar treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, bem como otimizar a sua eficiência e eficácia.

3.4 A Comunicação

De acordo com Chiavenato (1992) a comunicação é uma prioridade estratégica pra a empresa. Nas organizações mais bem sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade.

Comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para a outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação. (p.122).

Nesse sentido, a comunicação envolve transações entre pessoas. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que transmite algo e a que recebe.

Segundo este mesmo autor, dificilmente a comunicação ocorre sem problemas. Quase sempre existem barreiras à comunicação. Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar conservada ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também pode sofrer ruídos, interferências, vazamentos e, ainda, ampliações ou desvios.

As barreiras provocam perda de comunicação entre as pessoas, impedindo o trânsito livre e aberto das mensagens; daí as dificuldades no intercambio de comunicações em muitas empresas.

3.5 Consonância e Dissonância

O processo de comunicação está intimamente relacionado com o sistema de cognição de cada individuo. A cognição – ou conhecimento – representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa compreende seus valores pessoais e experiências psicológicas passadas e presentes, e é profundamente influenciado pelas características de personalidade, pela estrutura fisiológica e pelo ambiente físico e social que a envolve externamente.

De acordo com Chiavenato (1992) o sistema cognitivo cria o ambiente psicológico de cada pessoa. Assim, o ambiente psicológico – ou ambiente

comportamental – é a situação que a pessoa percebe e interpreta a respeito do seu ambiente externo.

De certa forma, a maneira pela qual cada pessoa percebe e interpreta seu ambiente depende –além das suas características de personalidade e do seu aparato sensorial – das valências que objetos, pessoas e situações adquirem ao longo de sua experiência de vida. Além disso, cada pessoa se esforça para estabelecer um estado de consistência ou coerência consigo mesma. Se uma pessoa tem cognições sobre si mesma e sobre seu ambiente que são inconscientes entre si, isto é, uma cognição implica o oposto da outra, então ocorre um estado de inconsistência ou de conflito interno, o que se dá o nome de dissonância cognitiva.

A dissonância cognitiva é decorrente de situações que envolvam especificamente um processo de decisão da pessoa frente à situações complexas ou confusas, nas quais a pessoa não encontra consistência entre suas cognições e a realidade, tal como é percebida pelo sujeito.

3.6 Treinamento e Motivação

Se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços.

O treinamento é o ato intencional de fornecer meios para proporcionar a aprendizagem. A aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias. (Chiavenato, 1992).

De acordo com este mesmo autor, o treinamento pode envolver quatro tipos principais de mudanças de comportamento, a saber:

- a) Transmissão de informações: é o tipo mais simples de mudança de comportamento. A simples transmissão de informações para aumentar o conhecimento e a habilidade das pessoas. Muitos programas de treinamento estão preocupados com o conteúdo, isto é, com informações ou conhecimentos que devem ser transmitidos e compartilhados entre as pessoas.

- b) Desenvolvimento de habilidades: muitos programas de treinamento estão voltados para melhorar ou desenvolver habilidades e destrezas necessárias à execução ou operação de tarefas requeridas pelo cargo ocupado.
- c) Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudanças de atitudes negativas para atitudes favoráveis, conscientização para determinados aspectos do comportamento pessoal, desenvolvimento da sensibilidade (dos gerentes ou de pessoas que lidam com o público) quanto aos sentimentos e reações das outras pessoas.
- d) Desenvolvimento de conceitos: é o treinamento conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceptualização de idéias e de filosofias. Seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo pessoas que possam pensar em termos globais e amplos.

Os quatro tipos de treinamento enumerados podem ser utilizados isolados ou conjuntamente. Alguns programas de treinamento de vendedores, por exemplo, incluem transmissão de informações (sobre a empresa, o mercado, a clientela, os produtos etc.), desenvolvimento de habilidades (operação de máquinas de calcular, operação do computador pessoal, preenchimento de pedidos etc.) , desenvolvimento de atitudes (como tratar o cliente, como conduzir o processo de venda, como argumentar e contornar dificuldades e negativas do cliente etc.) e desenvolvimento de conceitos (como conceitos de ética profissional, de filosofia empresarial etc.).

Enfim, pode-se então concluir que o treinamento são atividades voltadas para as pessoas e são de responsabilidades do líder.

De acordo com Bergamini (1997), por muito tempo, acreditou-se que, para levar o subordinado a fazer algo, bastava prometer prêmios por desempenho excepcional ou ameaça de punição por comportamentos inadequados. Essa é a conduta de muitas organizações para chegar a resultados mais positivos. O comportamento comum entre chefes e subordinados é pautado por transações em que cargos, posições de poder, salários, prêmios por desempenho são trocados por submissão temporária e aumento de produtividade a curtíssimo prazo.

Como resposta a esse tipo de tratamento, que tem suas raízes na motivação extrínseca, também conhecida como condicionamento, os empregados, de maneira geral, mostram-se menos leais e menos comprometidos do que nunca. Conviver ou liderar pessoas motivadas requer habilidades especiais e grande sensibilidade

interpessoal, pois a motivação não nasce de fatores que estejam no meio ambiente, mas das necessidades que variam de pessoa para pessoa a todo instante. Isso equivale a dizer que a fonte de energia motivacional é interna.

Se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. Descobre-se, finalmente, que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado. Drucker (1977, p.314) alerta: “É precisamente o crescente nível de expectativas materiais que torna a cenoura das recompensas materiais cada vez menos eficaz como força de motivação e como instrumento administrativo”.

Bergamini (1997) diz que as organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconhecem naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

De acordo com esta mesma autora, apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos. Além do mais, as empresas também se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

Considerando que o indivíduo seja portador de um estado de carência ou necessidade interna que o predispõe a uma conduta de busca rumo a determinado objetivo, caso esse objetivo não seja atingido, não se dará o “ato motivacional”. Conseqüentemente, não será atingida a satisfação que nasce da junção desses dois elementos. Nesse caso, a necessidade continua a existir. Se estiverem presentes um ou vários objetivos, mas não existir a necessidade latente no indivíduo, tais esquemas não tem nenhum significado. Tanto a necessidade quanto o fator satisfação precisam estar presentes para que se dê o ato motivacional. Isso implica aceitar que não se cria necessidade pelo oferecimento do objetivo. Determinado objetivo só pode ser realmente compreendido diante do significado que lhe é atribuído pela carência interna que lhe corresponde. Assim, motivação e necessidade são sinônimos; quanto maior for a necessidade maior a motivação. (BERGAMINI, 1997.p.92).

Cada pessoa é ao mesmo tempo a combinação especial de quatro estilos de comportamento descritos a seguir pela autora Bergamini (1997). Aquilo que particulariza cada estilo pessoal é a ênfase com a qual cada um desses estilos aparece.

a) Estilo – Orientação Participativa

As pessoas naturalmente motivadas pela participação, quando descritas por aqueles com os quais trabalham, são percebidas como portadoras dos seguintes traços comportamentais: estão sempre disponíveis para prestar ajuda, são idealistas e assumem responsabilidade por estarem sempre envolvidas em causas importantes. Essa disponibilidade nasce da grande sensibilidade que possuem com relação aos problemas dos demais.

Situações que trazem grande satisfação motivacional:

- poder seguir orientação grupal;
- consultar pessoas e ser consultadas por elas;
- usar os seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização;
- promover o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalha.

Situações que trazem grande insatisfação motivacional:

- tratamento impessoal;
- ser forçada a desenvolver atividades sem significado;
- sentir que as suas intenções não são reconhecidas;
- ter que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério.

Levantamentos mostram que as pessoas cujo organizador de comportamento motivacional mais evidente seja o da participação, no geral, estão colocadas em áreas de trabalho que requeiram sensibilidade interpessoal, paciência e fé na possibilidade de desenvolvimento dos demais.

b) Estilo – Orientação para a Ação

Aqueles que convivem com alguém cujo principal norteador de comportamento motivacional seja o da ação, no geral se referem a essa pessoa como sendo aquela que assume o comando com facilidade, que é rápida no agir, demonstra marcante confiança em si mesma, tem espírito inovador. Ela também é vista como alguém que convence os demais pelo fato de possuir convicções firmes, sendo adepta da competição quando reconhece nela uma oportunidade de ser desafiada a vencer situações difíceis.

Situações que trazem grande satisfação motivacional:

- sentir-se desafiada a comprovar sua eficiência;
- poder dirigir-se com autonomia;
- desenvolver atividades variadas;
- ser tratada de igual para igual, sem medo.

Situações que trazem grande insatisfação motivacional:

- sentir-se cercada na sua ação e presa a rotinas desinteressantes;
- falta de objetivos claramente fixados;
- quando há falta de responsabilidade dos demais;
- sentir que é impossível controlar as variáveis que afetam os resultados.

Os fatores motivacionais mais valorizados pelas pessoas que organizam o seu comportamento pelo norteador da ação parecem ser aqueles que permitem progresso ou acesso a posições de maior responsabilidade, desenvolvimento pessoal no sentido de poder contar com recursos que facilitem assumir atividades que tenham níveis mais elevados de complexidade e o reconhecimento pelo valor e competência pessoal.

c) Estilo – A Orientação para a Manutenção

Aqueles que conhecem e convivem com pessoas que possuem como principal orientação motivacional a manutenção retratam-se como conhecidas pelo seu senso de organização, pela persistência naquilo que fazem, por serem extremamente reservadas quanto dados confidenciais. Como característica principal o pensar antes de agir, sempre ponderando e sendo cuidadoso. São também admiradas por conseguirem desenvolver análises ricas dos assuntos que lhes são submetidos, ressaltando e priorizando de maneira lógica a importância relativa dos assuntos que lhes cabem analisar.

Situações que trazem grande satisfação motivacional:

- ter a oportunidade de usar a lógica e organização;
- contar com tempo suficiente para garantir a boa qualidade daquilo que está sendo feito;
- dispor de fontes confiáveis de consulta;
- sentir que há coerência e justiça no trato com pessoas.

Situações que trazem grande insatisfação motivacional:

- trabalhar com informações confusas e incompletas;
- estar sujeito a um clima de constantes mudanças;
- conviver com pessoas dadas a explosões emocionais;
- tratar os assuntos de forma incompleta e superficial.

Levantamentos feitos sobre as preferências por fatores motivacionais mostram que as pessoas cujos norteadores comportamentais são direcionados para comportamentos típicos de manutenção priorizam o reconhecimento pelo real valor profissional feito com justiça, mostram também a importância que dão ao trabalho em si e valorizam a responsabilidade como elementos importantes de realização pessoal.

d) Estilo- Orientação para Conciliação

Possuem como característica principal compreender as pessoas e conseguir se comunicar de forma favorável para atrair a atenção do outro. A pessoa que se norteia de forma evidente por um comportamento motivacional típico de conciliação, no geral, é qualificada pelos seus amigos como sendo alguém flexível, jovial, alegre

e otimista. Isso faz com que seja reconhecida pela ênfase que dá ao lado cômico das situações, o que, no geral, em muito facilita o relaxamento das situações de atrito social.

Situações que trazem grande satisfação motivacional:

- desfrutar de uma convivência social harmônica;
- contar com um ambiente flexível onde seja possível fazer concessões;
- reconhecer-se importante dentro do grupo;
- conhecer a repercussão social de suas ações.

Situações que trazem grande insatisfação motivacional:

- ser colocado em ridículo perante o grupo;
- precisar seguir normas e horários rígidos;
- sentir-se socialmente colocado de lado;
- estar num ambiente sério demais em que as pessoas se atiram constantemente.

Aprofundando os estudos sobre as suas preferências motivacionais, as pessoas orientadas pela conciliação apontaram como mais relevantes as possibilidades de progresso e evolução constantes, destacando também a sua satisfação com relação ao reconhecimento do seu valor pessoal, referindo-se positivamente quanto à sua possibilidade de desenvolvimento pessoal.

Cada qual com seu estilo somos sujeitos impares, mas temos objetivos comuns. Os líderes devem aprender a aproveitar as características individuais de cada funcionário, partindo do princípio de que as pessoas precisam de estímulos para se sentir motivados. Pode-se observar o grau de motivação dos funcionários de dois hotéis de Curitiba-PR apresentados na pesquisa que se segue.

CAPITULO IV

A PESQUISA

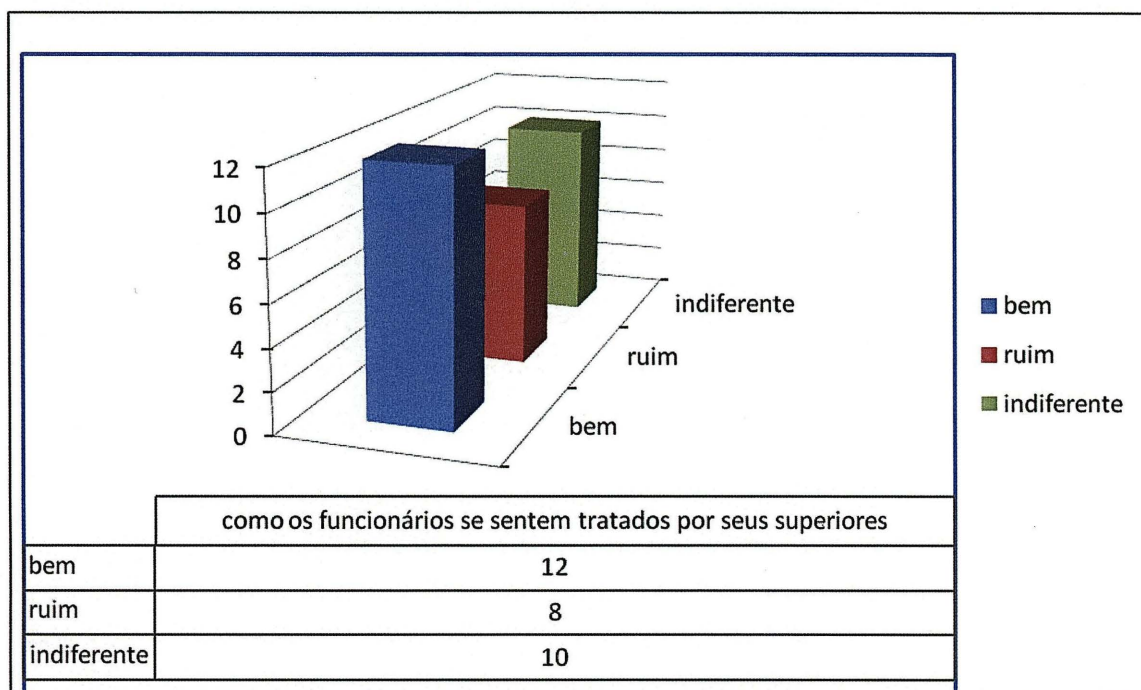
4.1 Análise dos Dados

Esta investigação segue o modelo quantitativo de pesquisa de levantamento. O objetivo geral foi de identificar o nível de satisfação com que os funcionários de dois hotéis de Curitiba-PR estão desempenhando suas funções. De acordo com Aguiar (1992), quando se deseja conhecer comportamentos, pode-se interrogar diretamente um grupo de pessoas de forma direta. As vantagens de um levantamento são: atingir um grande número de pessoas, mesmo estando elas dispersas; menores gastos; rapidez e imediatismo na obtenção dos resultados, garantia do anonimato das respostas (Aguiar, 1992).

Participaram desta pesquisa os 30 funcionários que responderam um mesmo questionário e Gerentes e responsáveis gerais que responderam a um questionário direcionado especialmente à sua função.

Observa-se abaixo, o levantamento colhido com o questionário aplicado aos funcionários:

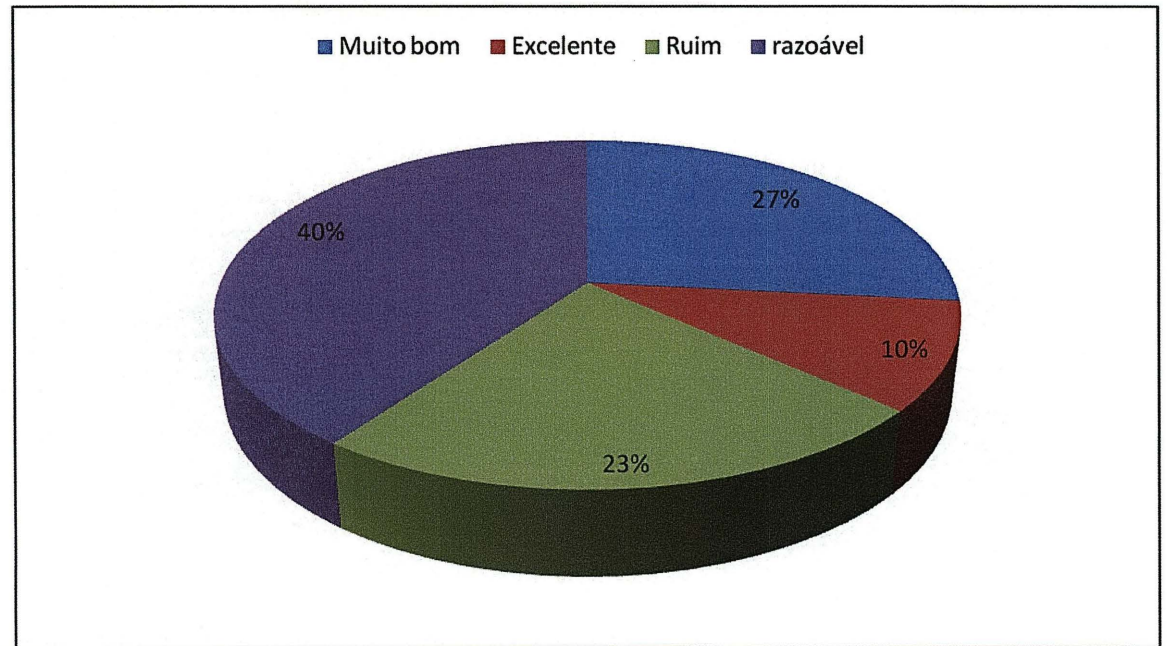
Questionário 1- Como você é tratado por seus superiores?



Antes de analisar essa questão torna-se necessário frisar que todos os entrevistados responderam as questões, inclusive os gerentes e responsáveis gerais, a pergunta de certa forma se tornou completa uma vez que ela pode relacionar o tratamento dos funcionários em relação aos seus superiores, e no mesmo sentido o tratamento que os próprios gerentes tem em relação aos donos do estabelecimento.

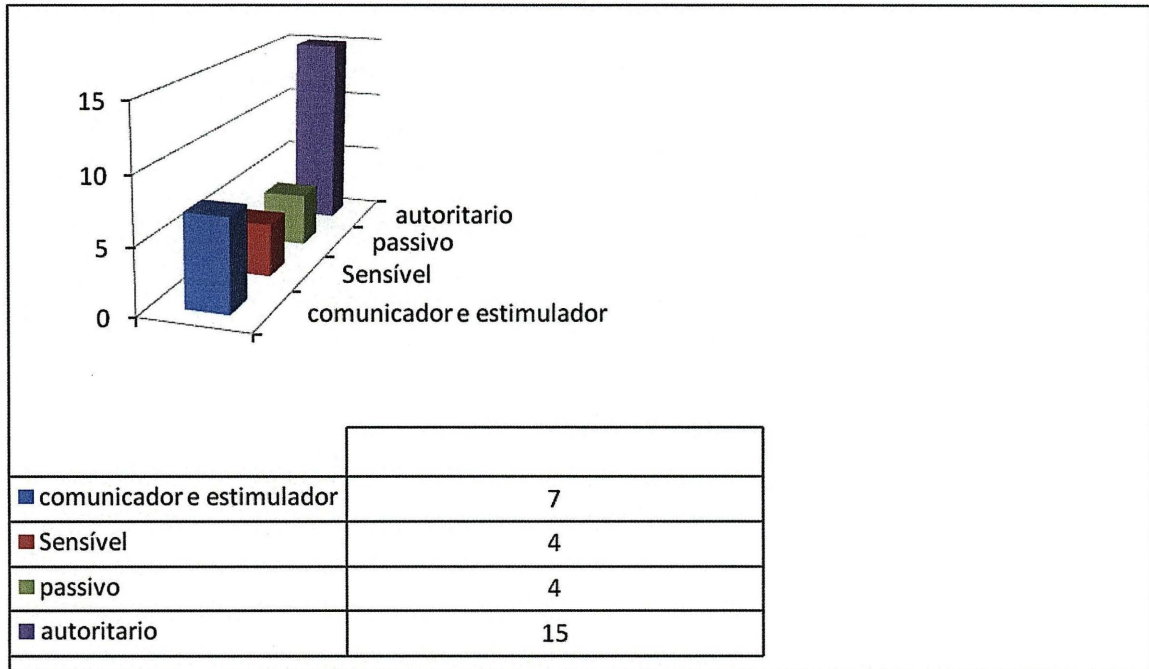
Verificou-se que das 30 pessoa entrevistadas, 12 acham que são bem tratadas, 8 responderam que são tratados de forma ruim, e 10 responderam que são indiferentes, percebe-se com relação ao tratamento que se somarmos a forma de tratamento (ruim) com a (indiferente) é possível avaliar que a forma de tratar o funcionário não é umas das preocupações primordiais tanto dos donos quanto dos líderes dos estabelecimento em relação aos funcionários, desse fato, puma conclusão negativa em relação a motivação dos funcionários, uma vez que na relação de poder que existe nessas empresas estudadas, a liderança que serviria de exemplo não o é, e além de não ser , ela transmite esse fator negativo aos funcionários, daí, surge a seguinte indagação: será que os funcionários tratam os hospedes de forma adequada? Ao partir da resposta desse 1º questionário pode-se deduzir que não, mas isso são só indagações, não se pode fazer tais ponderações ainda.

Questionário 2 - Como você caracterizaria seu relacionamento com os colegas de trabalho?



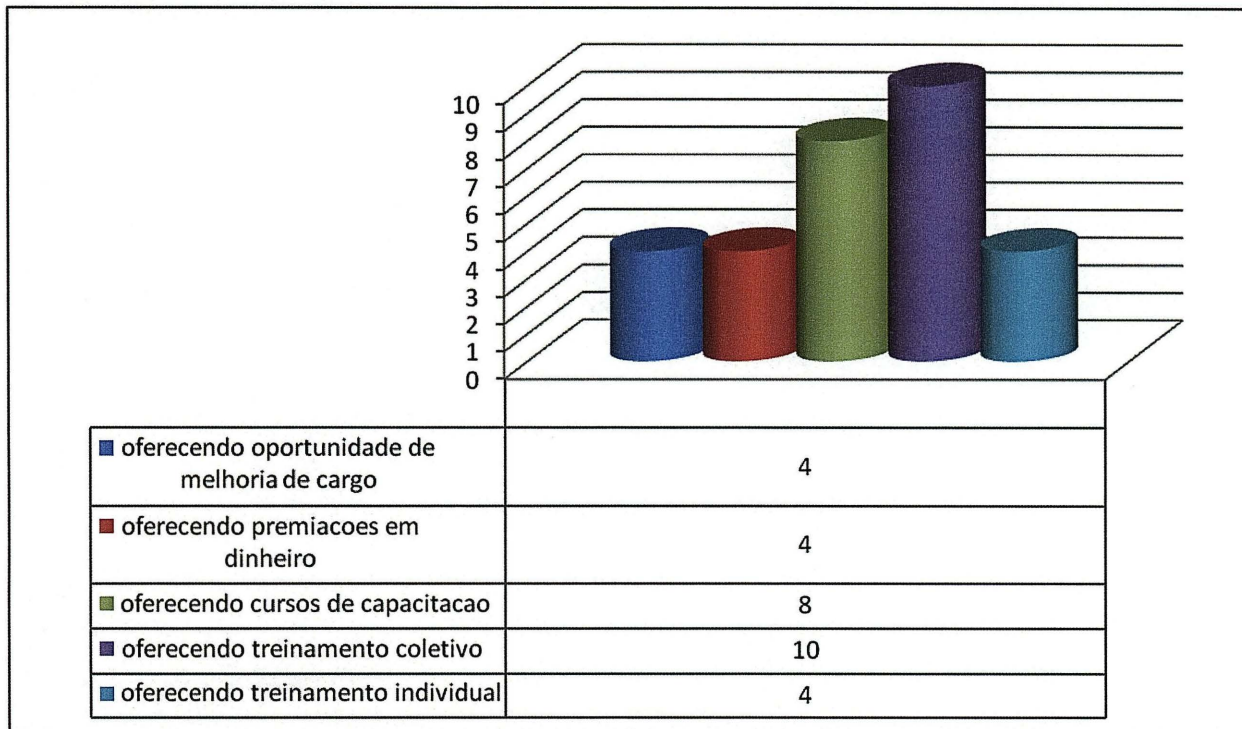
Já a segunda questão se refere à relação entre os próprios funcionários, percebe-se que 40% acha que tem um bom relacionamento, ou seja, recapitulando o pensamento de Foucault em relação as práticas de poder, nessa questão podemos observar que as relações de poder soam menos conflituosas, quem tem o poder de demitir alguém? Ou seja, existe uma relação menos negativa nas respostas dessa questão, tal fato poder ser trabalhado dentro da empresa para estimular os funcionários, reuniões, confraternizações etc. São alguns exemplos de atitudes que essas empresas poderiam empregar em seu plano de gestão.

Questionário 3 - como você definiria seu chefe (líder)?



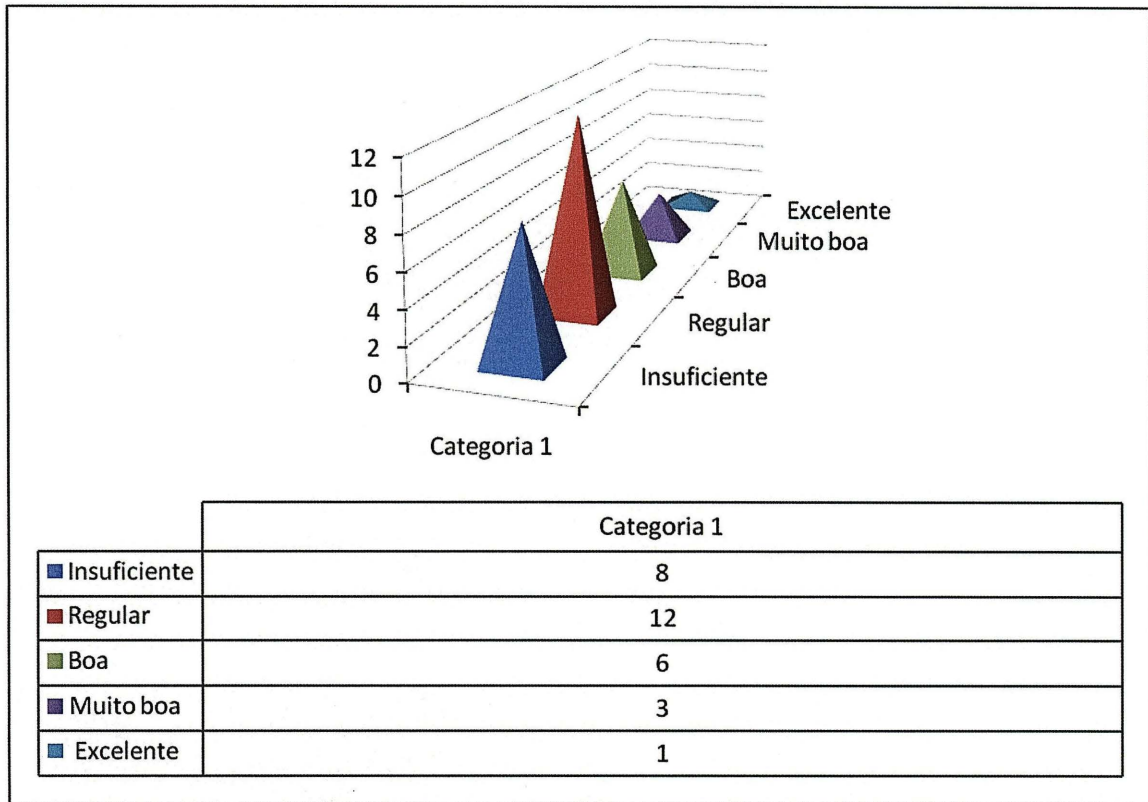
Ao formular essa questão, o maior objetivo foi saber como os funcionários definem seus superiores, notou-se que infelizmente que a maioria dos funcionários responderam que seus superiores são autoritários, por essa simples resposta percebe-se que nessas empresa o comando se baseia na punição, infelizmente uns dos piores fatores de desestímulo para os funcionários, uma vez que falta ainda a flexibilização das formas de poder; são fortes indícios que os funcionários são contratados simplesmente para determinadas tarefas, feito a tarefa acaba ali sua responsabilidade, dificilmente os funcionários assumirão riscos e se comprometerão em usar ou simplesmente criar um espírito criativo dentro da empresa.

Questionário 4 - Esta empresa tem lhe estimulado a melhorar o seu desempenho profissional? De que maneira?



Através dessa questão, nota-se que as empresas estudadas ainda se preocupam primordialmente em dar treinamentos coletivos como principal forma de melhoria no desempenho de seus quadros de funcionários, é importante indagar se tal atitude não seria bom no que se refere a motivação dos funcionários, por outro lado, tais cursos ainda se baseiam apenas em passar ao funcionário formas padronizadas de desenvolver serviços, tais treinamentos ainda não buscam desenvolver o potencial criativo e cooperativo dos funcionários, aliás tais cursos muitas vezes se tornam obsoletos e tediantes como foi o comentário de alguns .

Questionário 5- A sua satisfação em relação à remuneração do seu trabalho é:

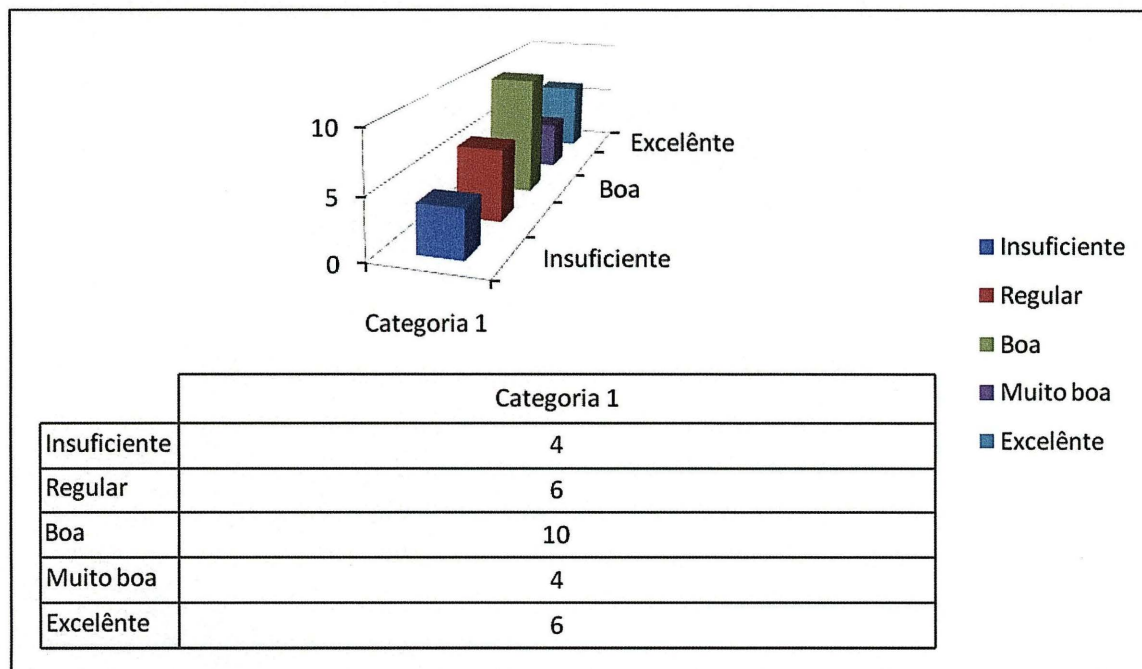


Para essa questão ainda não se obteve respostas convincentes que possam dar suporte para tomarmos posição, o certo é que existem algumas correntes que acham que a remuneração não é um dos principais fatores de motivação aos funcionários, como é o caso de Argyris (1975), que em seus estudos conseguiu demonstrar que não bastava aumentar a remuneração como recompensa, após este aumento criava-se uma motivação, mas era passageira, em seguida, os funcionários tornavam-se desmotivados novamente, conclui-se que tal motivação só se estendia em função da recompensa, o funcionário não criava, ou melhor, ele não demonstrava com o passar do tempo qualquer atitude que pudesse criar vínculo de criatividade e de responsabilidade com o serviço, acabou a recompensa acabava a motivação, por outro lado muitos dizem que é a remuneração um dos principais motivos de motivação.

Esta questão não será aprofundada para que o intuito do presente trabalho seja seguido, porém torna-se necessário fazer colocações, para melhor entendimento do conteúdo das respostas do questionário, portanto, a remuneração não é um dos principais fatores de motivação, mas se somarmos os pontos positivos com os negativos de todas as questões deste trabalho pode-se ver que os funcionários entrevistados não estão satisfeitos com a sua remuneração, e observa-

se bem o custo de vida da cidade de Curitiba, conclui-se que para garantir as condições básicas de vida de um indivíduo garantido pela Constituição como saúde, educação, lazer, cultura etc. estes funcionários deveriam ganhar bem mais.

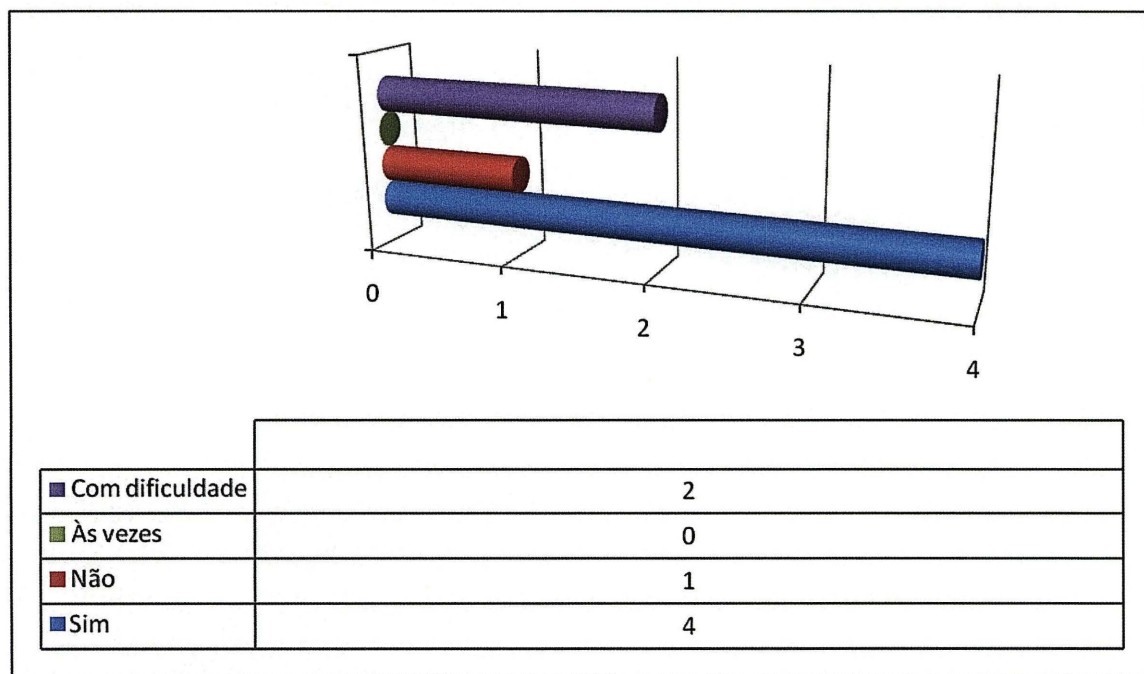
Questionário 6 - A sua satisfação em relação à carga de horário é:



Em relação a carga horária dos entrevistados conclui-se que os funcionários de certa forma estão satisfeitos com sua carga horária, um fator positivo haja vista que nosso país tem melhorado cada vez mais sua legislação trabalhista, ao analisar a carga horária com o fator motivação, podemos observar que se um empregado está contente com aquilo que ele está fazendo, ele simplesmente não percebe o tempo passar, mas se ele está insatisfeito, frustrado, o tempo tem uma conotação diferente, ele começa a cronometrar o tempo e não vê a hora de acabar o serviço, chega ser uma tortura psicologia.

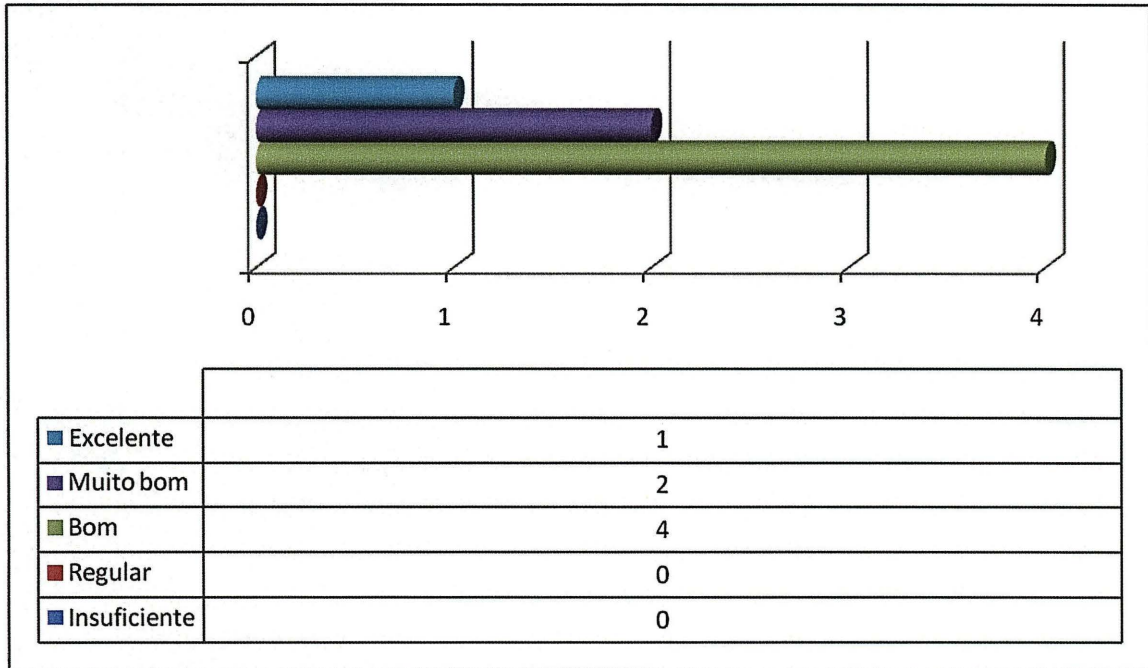
Segue agora o resultado do questionário aplicado ao quadro de líderes:

Questionário 7 - Você consegue lidar e respeitar as diferenças de personalidade dos funcionários?

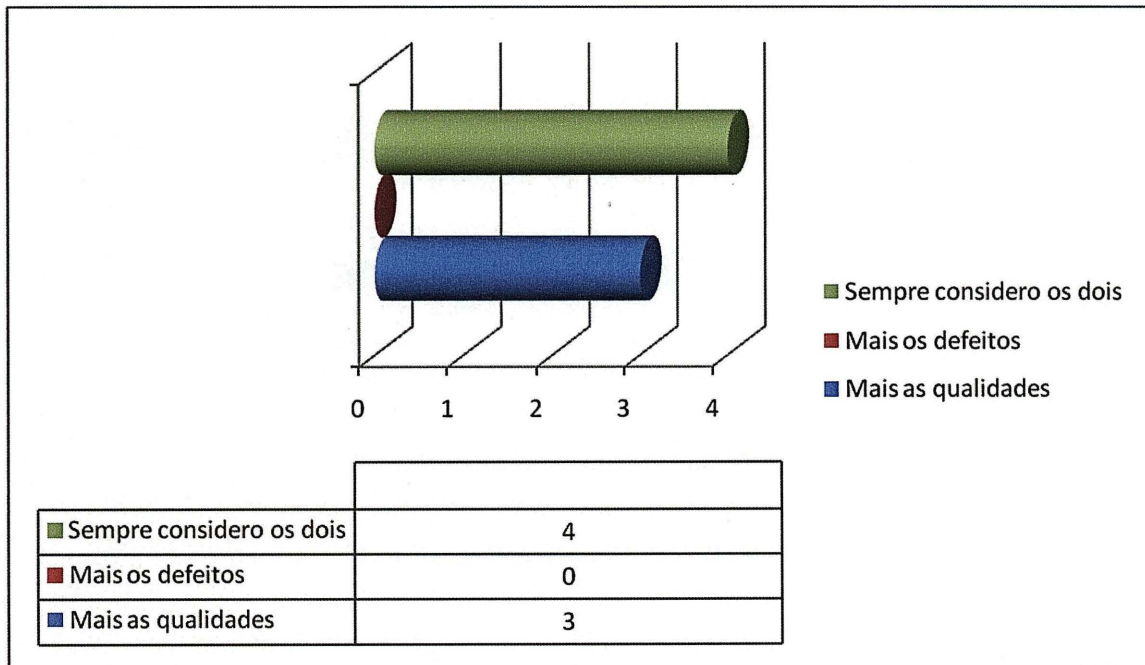


Ao analisar essa questão com a outra que perguntava da satisfação dos funcionários em relação aos seus líderes, vê-se que existe um contraponto. Por um lado os funcionários não vêem seus líderes positivamente, por outro lado, os líderes acham que são bons. Esses detalhes nos dão indícios de que está faltando comunicação entre os líderes e os funcionários.

Questionário 8 - Como você definiria seu relacionamento com os funcionários da empresa?



Questionário 9- Em relação aos defeitos e qualidades, o que você considera mais em relação aos seus companheiros de trabalho?



Ao analisar essa questão, vale recorrer ao pensamento de Foucault (1984, p.173), principalmente no que se refere ao conceito de panopticon, mas o que é

esse panopticon? em seu livro *Vigiar e Punir*, Foucault diz que o Panóptico carrega sobre si um caráter de opressão, principalmente em nossa sociedade contemporânea, mas o que é esse panóptico, ele é como se fosse uma torre de vigilância colocada bem no meio das celas de um presídio, mas não é uma torre comum, é uma torre em que os vigilantes podem entrar e sair sem que os presos possam saber se eles estão lá ou não, não existem janelas nessa torre, e dela é possível ter uma visão de 360 graus, ela é feita de tal forma que os presos tem a sensação de que estão sendo vigiados a todo momento, dessa forma é estabelecido ou tenta-se estabelecer um controle absoluto da mente dos detentos, no caso das empresas acontece o mesmo fenômeno, quando o gerente tenta a todo custo ter esse tipo de controle, a tal ponto de se tornar totalitário.

A aplicação desse sistema coercitivo de fiscalização social pelo olhar se dá em várias instâncias da vida coletiva, tais como os presídios, as fábricas, os espaços religiosos, as escolas e principalmente nas empresas. Em todos os casos citados, preconiza-se a adequação incondicional do indivíduo às regras estabelecidas, o que nada mais é do que uma submissão do sujeito aos imperativos dos detentores de poder das instituições sociais.

O preso acata as ordens do estabelecimento prisional, o operário produz maquinalmente para o usufruto do patrão, o devoto se inclina perante a autoridade eclesiástica. O que há em comum nesses acontecimentos? A necessidade de se desenvolver comportamentos disciplinados, e como já havíamos exposto em comentário acima, ao dar o funcionário treinamentos coletivos que só ensinam o básico, mas que não incentivam o próprio crescimento pessoal, as empresas simplesmente mantém essa estrutura de controle fazendo com que a mão-de-obra seja apenas mais um instrumento mecânico.

Para que esse objetivo seja realizado, geralmente se adota um conjunto de práticas de controle que automatizam a massa de indivíduos através da prescrição de uma série de medidas disciplinares, até o momento em que essa massa age de modo dócil, em decorrência da perda das capacidades pessoais de contestação. A sociedade de controle preconiza a domesticação dos impulsos singulares dos seres humanos, desmobilizando assim qualquer possibilidade de mudança e aperfeiçoamento.

Através dessa questão nota-se que os gerentes podem não saber nada sobre essa teoria, mas que eles a aplicam bem no dia-a-dia da empresa; isso é bem

visível. Eles sabem que o controle da mente e do corpo é o meio pelo qual se torna possível que a vida seja transformada em força produtiva canalizada para objetivos práticos que proporcionam resultados concretos e úteis para a empresa.

Mas para atingir tal finalidade é necessário moldar o comportamento dos funcionários, e para atingir tais objetivos eles atropelam muitas regras de motivação e administração, uma que serve como exemplo é o acontecimento de reuniões entre os líderes e funcionários, pois, por incrível que pareça, nas empresas estudadas foi nos relatado que não acontecem reuniões periódicas.

Talvez esses gerentes ainda vêem que nessas reuniões suas fraquezas poderão aparecer e ninguém quer ser questionado por seus subordinados, aliás é como se eles quisessem manter seus status quo, e qualquer coisa que possa colocar isso em risco é considerada como ameaça.

E nesse modelo de controle, será que poderíamos esperar que houvesse certa preocupação dos gerentes com a formação cultural de seus funcionários? O que os funcionários fazem em seus dias de folga? E em suas férias? Ou será que o momento de folga só serve para recuperar a energia gasta, o que a empresa ganha com esse comportamento de seus funcionários? O que as pessoas fazem em seus dias de folga? Vão pra suas casas e sentam no sofá e vêem televisão? O que nos permite dizer que mesmo através dos dias de folga as instituições sociais continuam obtendo vantagens em relação aos indivíduos submissos? Justamente o fato de que a pessoa que se encontra em estado de cansaço, já não consegue mais produzir, de maneira que é muito mais interessante conceder essas folgas.

No contexto do pensamento de Foucault, na sociedade de controle, o "dia livre" se torna um método primoroso para se obter a alienação da consciência crítica do indivíduo, pois que este, se dedicando rigorosamente aos imperativos da produtividade do trabalho, raramente vai se preocupar em cultivar as habilidades do discurso consistente e crítico nos seus momentos de lazer.

Pelo contrário, nada mais interessante para a pessoa envolvida nos ardores do trabalho do que ficar no ócio, e é isso que os mecanismos de controle das ações individuais fazem com precisão, através do auxílio dos instrumentos midiáticos, que destilam na consciência individual a idéia da apatia que deve reinar no final de semana, no qual o único esforço que pode haver para essa massa social é o ato de se ligar e desligar o aparelho de TV, assim como fixar os olhos na sua tela.

Na observação onisciente das atitudes individuais empreendida pelos gerentes não há interesse em despertar nos empregados a disposição para a ação e reação diante dos eventos cotidianos, minando intrinsecamente a sua força de contestação.

Trata-se, nessas condições, de um projeto de tornar os ânimos individuais cada vez mais dóceis, com o objetivo de que esses indivíduos se tornem submissos diante das determinações legais, o que demonstra um paralelo com a domesticação de animais selvagens, os quais, mesmo que fisicamente poderosos, acabaram por ser subjugados pelas habilidades técnicas dos homens. Foucault considera que, ao enfraquecer as resistências individuais, o poder legal suprime pela raiz toda voz de dissensão diante das manifestações de arbitrariedade (1999, p. 103).

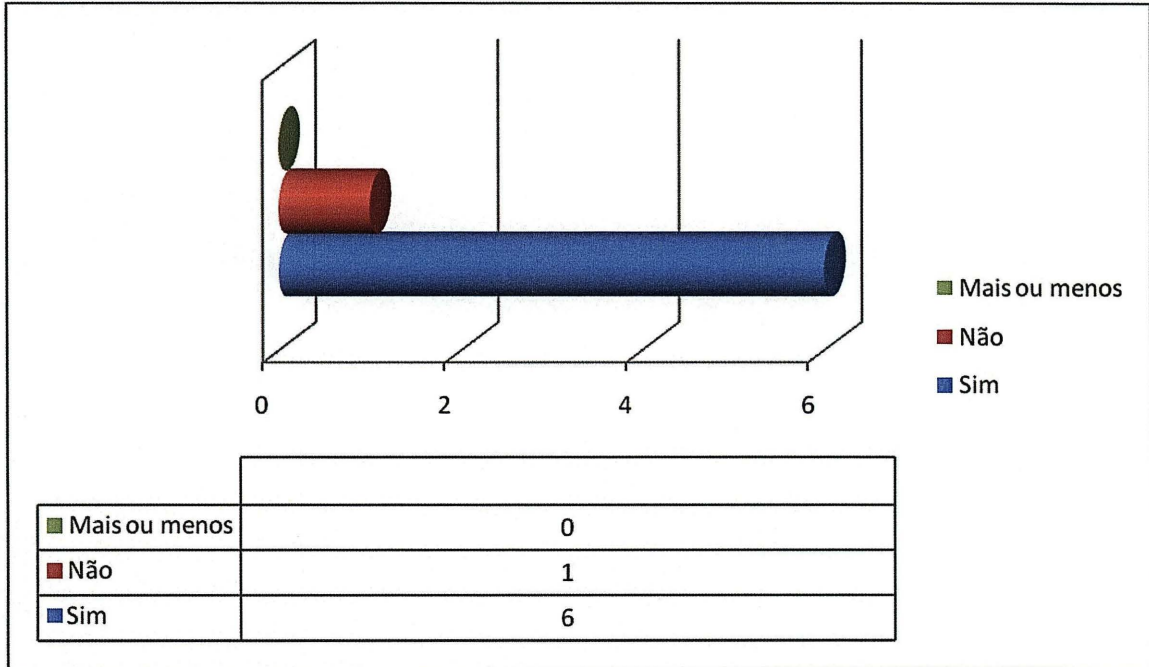
Uma vez que se encontra ao dispor dos aparatos do poder instituído, o sistema Panóptico é uma forma de coibir intimamente todo tipo de inclinação destoante das individualidades em relação às normas rigorosamente impostas, estabelecendo assim a adoção de comportamentos uniformes aos que se encontram imersos nessa realidade vigiada.

A estrutura vigilante do Panóptico, seria, de acordo com os critérios coercitivos da ordem política estabelecida, uma arma eficaz contra a diferença, a opção e a variedade dos comportamentos e dos valores. O controle social leva a um nivelamento equânime dos indivíduos.

Em nome da manutenção da atividade empresarial, é mais importante que todos os funcionários fiquem no anonimato, ainda que isso resulte em prejuízo para a inovação do desempenho da empresa, há um risco muito grande em conceder maiores liberdades aos funcionários potencialmente criativos.

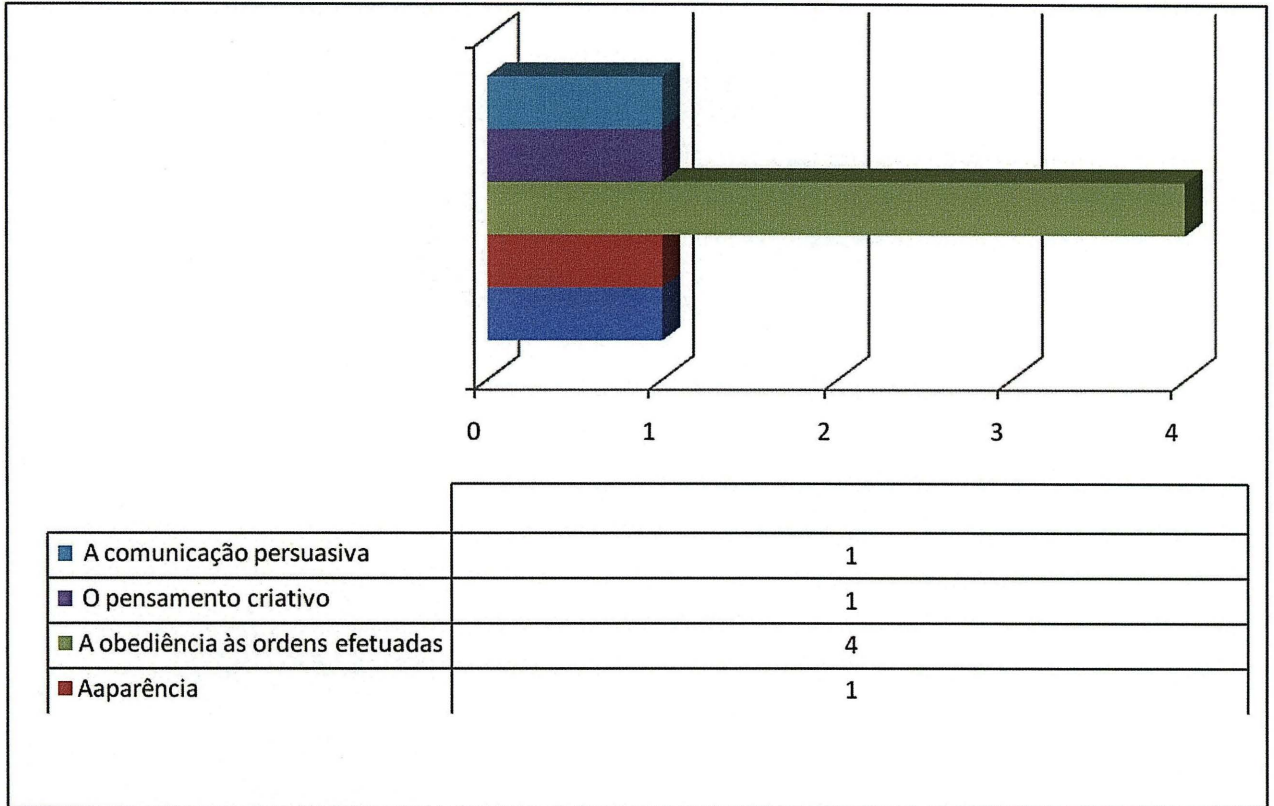
Nesse contexto poderiam surgir mais líderes que conquistariam admiração e a veneração dos outros funcionários, tal manifestação soaria como uma manifestação de revolução dentro da empresa. O que poderia causar a administração um fator de risco a ordem estabelecida. Então, nossos gerentes, criam mecanismos de controle que passam por suas mãos, mecanismos de coerção moral é o mais usado como usar o alto índice desemprego que assola o país, simplesmente eles dizem, se você não está contente com a sua situação na empresa, lembre-se que existem milhares de pessoas que gostariam de estar em seu lugar.

Questionário 10 - Você se considera um líder motivador?



Ao analisar essa questão é possível ver que mesmo para responder um simples questionário, os líderes dessas empresas estudadas não se dão conta da realidade que os cerca, aliás, eles podem saber o significado de suas respostas, porém parecem que estão programados a deterem o controle de tudo que está ao seu redor. Vimos pelas respostas dos funcionários em relação a esse item que eles não se sentem motivados, por outro lado os líderes ainda continuam achando que são motivadores, infelizmente existe um paradoxo de opiniões entre os funcionários e seus líderes

Questionário 11- O que você mais valoriza em um funcionário?



Já nessa questão, nota-se claramente os indícios daquilo que expomos anteriormente, das quatro alternativas relatadas o que os líderes das empresas estudadas mais valorizam em seus funcionários é a obediência, item esse que qualquer sistema de controle almeja, os outros fatores nesse tipo de sistema como já havíamos exposto não tem tanta importância.

Vê-se que os líderes destas empresas não estão realmente engajados com seus funcionários e o que mais falta é uma abertura para a comunicação e o desenvolvimento interno e externo que possa proporcionar aos funcionários um enriquecimento cultural e reflexivo, que lhes proporcione condições de qualidade de vida, dentro e fora da empresa.

Foi possível perceber nos capítulos anteriores que motivar não é uma tarefa fácil e pode ser até impossível caso os líderes e a equipe não cooperem.

Infelizmente pelos questionários e pelas respostas dadas pelas pessoas que participaram dessa pesquisa não foi possível encontrar qualquer indício de mudança desse panorama, fato esse que mantém os funcionários desmotivados.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

O Brasil tem um potencial enorme para desenvolvimento do turismo, e a cada dia que passa aumenta o número de novos empreendimentos hoteleiros.

Embora a infra-estrutura física, o local e o preço sejam de fundamental importância para um hotel, nota-se que o serviço prestado é o diferencial, portanto, os funcionários devem estar motivados (além de outras características que não foram abordadas nesse trabalho) para que possam desenvolver um trabalho de qualidade, que venha a superar as expectativas dos hóspedes e, desta forma, contribuir para o sucesso de um hotel.

Mas, foi possível notar decorrer do trabalho, que não basta o hotel ter sucesso, é necessário criar condições para que os próprios funcionários tenham sucesso em sua própria carreira, enfim em sua própria vida como ser humano.

Um dos grandes desafios dos líderes empresariais hoje é, construir um bom convívio entre o grupo de trabalho e assim, neutralizar os preconceitos e as discriminações, reconhecendo o potencial de cada indivíduo.

Uma das grandes dificuldades no exercício da liderança é aquela que se refere à conciliação dos diferentes pontos de vista, quando as pessoas ou equipes, as vezes muito poderosas, assumem atitudes de defesa agressiva de suas idéias. Nestes momentos, é necessário que o líder faça esforços coerentes e determinados para conciliar os conflitos.

Lidar com resultados, satisfatórios ou não, exige acompanhamento e avaliação constantes, coerência, determinação e vontade, para que se mantenham a coesão, a responsabilidade e a disposição de todos para recuperar os pontos frágeis.

Vê-se através deste trabalho que são muitas as teorias sobre a motivação e a satisfação das pessoas no e com o trabalho. Isto, por si só, já demonstra a complexidade do assunto.

Buscar a motivação das pessoas com discursos ideológicos sobre a nobreza do trabalho, já não surtem os mesmos efeitos do início do século. Até porque ser um bom profissional (no sentido tradicional de eficiência, disciplina, etc.) já não é

suficiente para se manter um emprego. É preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar o seu conhecimento.

Concluindo, pode-se dizer que para uma empresa caminhar bem é necessário que o líder tenha ciência de que seus companheiros de equipe são como membros do mesmo corpo, que são diferentes entre si, com funções e habilidades específicas, mas todos indispensáveis para o bom funcionamento, porém, ao contrário dos membros do corpo o Ser humano tem vontade própria e interesses conflitivos.

Portanto, cabe ao líder cuidar muito bem deles para que todos possam dar o melhor de si.

Então, chega-se a conclusão de que motivar uma equipe não é uma tarefa fácil, devido a diversos fatores, mas principalmente ao pensamento que norteia a maioria de nossos líderes, um pensamento estruturado no controle absoluto dos atos praticados por seus funcionários, nessas empresas estudadas dificilmente haverá motivação dos funcionários.

Aliás, o que pode predominar nessas empresas é uma alta rotatividade de mão-de-obra, fator negativo para empresas do ramo hoteleiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. O Passo Decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Recursos Humanos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. **O Fator Humano e Desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1991.

FRENCH, John R.P.; RAVEN, Bertram. **The Bases of Social Power**. In Cartwright, Darwin & Zander, A F. (orgs.) *Group Dynamics*, Evanston, Ill., Row, Peterson & Co., 1960.

FOUCAULT, Michael. **Vigiar e Punir: nascimento da Prisão**. Trad. Vassalo, Ligia M. P. Petrópolis: Vozes, 1987.

KRAUSE, Donald G. **A Força de um líder**. Trad. Ana Woodward. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELOHN, Tom. **Um Novo Conceito de Parceria**. São Paulo: Makron Books, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em grupo**. 11 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

NEVES, José M. **A Microfísica do poder na Gestão do Trabalho**. Porto Alegre: Brasil, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SPECTOR, P.E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.