

A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS EM SERVIÇOS HOTELEIROS: UM ESTUDO SOBRE OS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DOS COLABORADORES EM UM HOTEL DE LUXO DE FLORIANÓPOLIS

THE IMPORTANCE OF PERSONS IN HOTELS: A STUDY ON THE MOTIVATIONAL ASPECTS OF EMPLOYEES IN A LUXURY HOTEL OF FLORIANÓPOLIS

WILTER HUGO SILVA PADILLA,

Graduado em Administração (CESUSC). Florianópolis – SC – Brasil.
E-mail: wilter3000@hotmail.com

TIAGO SAVI MONDO, Msc

Prof. MSc. do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).
Doutorando em Administração (UFSC) – Florianópolis – SC – Brasil.
E-mail: tiago.mundo@ifsc.edu

Resumo

A gestão de pessoas é considerada como imprescindível em qualquer empresa. Na hotelaria, tal fato se aprofunda, pois o contato direto com o hóspede pode trazer alta satisfação ou elevada insatisfação. Assim, o objetivo deste estudo é analisar os aspectos motivacionais que influenciam os colaboradores de um empreendimento hoteleiro de Florianópolis-SC em suas atividades profissionais. A pesquisa é de caráter quantitativo, abordagem descritiva e do tipo estudo de caso. O instrumento empregado foi um questionário fechado, autoaplicável. A amostra foi composta por 126 colaboradores de um hotel de luxo de Florianópolis-SC. Foram realizados procedimentos de estatística descritiva para a análise dos dados. Os principais resultados indicam que colaboradores estão satisfeitos quanto ao salário, à realização profissional, ao reconhecimento e à estabilidade. Sentem a organização posicionada de maneira adequada e competitiva no mercado. Os pontos de melhoria apontados foram a integração entre setores e os treinamentos. Assim, verifica-se que apesar de ser um hotel de luxo e se enquadrar acima da média de mercado, são necessárias algumas ações para aumentar a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, a qualidade do serviço prestado.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Motivação. Hotelaria.

Artigo recebido em: 05/12/2013

Aceito em: 21/12/2013

Abstract

People management is considered essential in any business. In hotels, this fact deepens, because the direct contact with the guest can bring high satisfaction or high dissatisfaction. Thus, the purpose of this study is to analyze the motivational aspects that influence the employees of a hotel project in Florianópolis, SC. The research is of a quantitative descriptive approach and withdrawal. The instrument used was a questionnaire enclosed, self-administered. The sample comprised 126 employees of a luxury hotel in Florianópolis, SC. Procedures were performed descriptive statistics for data analysis. The main results indicate that employees are satisfied as to wages, job satisfaction, recognition and stability. Feel the organization positioned intelligently on the market. The points of improvement were the integration between sectors, and training. Thus, it appears that despite being a luxury hotel and falls above the market average, some actions are needed to increase employee motivation and, consequently, the quality of service provided.

Keywords: People Management. Motivation. Hospitality.

1 Introdução

A hotelaria é uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços inerentes à atividade de receber. (BNDES, 2000)

Neste setor econômico, a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial. Assim, o profissional do setor de serviços, especialmente o de hotelaria, precisa se reciclar constantemente para acompanhar as mudanças do mercado e o perfil dos clientes (FLEURY, 2002).

A partir disso, as organizações de serviços baseiam-se em três fundamentos importantes segundo Hoffman e Bateson (2006): gestão de pessoas, gestão de operações e gestão de marketing, centralizando todos os esforços no cliente e sua satisfação. A gestão de pessoas tem entre seus objetivos principais: recrutar, selecionar, treinar, analisar o desempenho, motivar e organizar as forças de trabalho que tem contato direto ou indireto com o cliente.

A gestão de pessoas possibilita condições e apoio para os colaboradores, corrigindo possíveis desvios de desempenho e padrões mínimos exigidos pela organização. Para empresas que prestam serviços como os hotéis, as pessoas fazem parte da principal força ou fraqueza da organização, já que com suas atitudes, características e desempenhos compõem a identidade da empresa. São diversas as formas e situações em que os clientes têm contato com os colaboradores, como por exemplo, o contato remoto feito ao solicitar a reserva via *e-mail* ou telefone. A questão principal, entretanto, é o contato direto, onde (quando) o cliente encontra o colaborador a sua frente ao chegar e sair do hotel, no centro de eventos ou no salão do restaurante (JHONSTON e CLARK, 2002).

É importante reconhecer que a maior frequência de contatos com os clientes é feita pelos colaboradores da linha de frente operacional (recepcionistas, messageiros, garçons, camareiras, manobristas), e cabe a eles transmitir o que tem de melhor na organização, por esse motivo é

importante a motivação e o interesse de todos os colaboradores no ato de atender e sempre tentar oferecer o melhor serviço possível.

Para Fleury (2002) fala-se muito em motivação e da dificuldade de obter resultados, já que existem diversas formas de motivar os colaboradores, assim como existem outras atitudes da organização que produzem o efeito oposto.

A partir do exposto, o objetivo deste artigo é analisar os aspectos motivacionais dos colaboradores de um hotel de luxo de Florianópolis buscando identificar os pontos de melhoria e os pontos que estão em uma zona de conforto se faz importante para a gestão de pessoas e a própria gestão do serviço hoteleiro.

Este artigo, além da introdução, está subdividido em uma revisão teórica, o tópico metodológico, os resultados, as principais conclusões e as referências utilizadas.

2 Revisão Teórica

Neste tópico são apresentados os principais marcos teóricos norteadores do presente estudo.

2.1 Serviços

Na abordagem de Teboul (1999), a melhor forma de diferenciar serviço de um produto é pela interação do funcionário que presta o serviço com o cliente, esta situação que não acontece na produção industrial, onde o funcionário tem contato apenas com as máquinas ou produtos.

Desde o ponto de vista da organização, o conceito de serviço é a maneira como a própria organização deseja ser vista pelos seus clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas, ou seja, “conceito de serviços é o propósito do negócio. De uma perspectiva do cliente, é o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização” (JOHNSTON, 2002, p. 68).

As operações de serviços se diferenciam dos produtos por quatro características ou propriedades principais, são elas: intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A intangibilidade é uma característica que identifica e “torna os serviços incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma forma que os bens físicos” (HOFFMAN; BATESON; 2006, p.29).

Segundo Correia e Caon (2002), a simultaneidade não permite que os serviços sejam estocados para uma posterior comercialização, assim como acontece no processo industrial, quando um determinado produto não é vendido hoje, pode ser estocado e negociado no seguinte dia, os serviços são produzidos e consumidos no mesmo momento.

O maior problema para a prestação de serviço segundo Fitzsimmons (2005) é a dimensão da capacidade de produção, quando não são mensurados adequadamente, surgem as filas que é a falta de capacidade, ou o tempo ocioso da produção que a falta da mesma.

Hoffman e Bateson (2006) mencionam que a heterogeneidade mostra a participação do cliente na transação e indica que a mesma reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a outra. Os clientes afetam-se mutuamente. Os funcionários afetam o serviço prestado.

A perecibilidade, de acordo com Hoffman e Bateson (2006) não deixa que os serviços sejam guardados, nem estocados, e que a capacidade não utilizada não pode ser recuperada. É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços. E os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Existem diferentes graus de contato com o cliente na prestação de serviços, a linha de frente possui este maior contato que é variável a cada cliente e é de difícil controle, pois depende dos desejos, expectativas e estado de ânimo dos clientes. Requer uma maior habilidade de comunicação, cordialidade e argumentação. (CORRÊA; COAN, 2002).

Segundo Chun e Davies (2009), funcionário feliz não basta para satisfazer o cliente, o fato de demonstrar vontade e entusiasmo é importante para cativar, encantar e reter a clientela, porém isto nem sempre está associado ao conceito que a felicidade do funcionário representa lucro certo. O funcionário contente pode representar objetivo institucional da organização por diversos motivos, mas, satisfazer o cliente não passa apenas por este ponto de encontro com os funcionários.

2.2 Tipos de encontro em serviços

Zeithaml e Bitner (2003) definem três tipos de encontros em serviços:

a) Encontros Remotos, sem contato humano direto. Por exemplo, o departamento comercial desempenha a maior parte de sua função neste tipo de encontro, quando se relaciona com os clientes via e-mail ou fax.

b) Encontros por telefone, o departamento comercial efetua as reservas dos clientes mediante informações que são transmitidas por telefone. A central de atendimento (telefonistas) atende eventuais solicitações diretas de hóspedes como o serviço de lavanderia ou (*room-service*).

c) Encontros Face a Face, realizados principalmente pelo departamento de hospedagem (manobristas, mensageiros recepcionistas, atendentes de eventos) quando o cliente chega ou sai da organização prestadora faz uma refeição.

2.3 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos “é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos” (CHIAVENATO, 1999, p. 8).

Boog (2002) menciona que “gerenciar pessoas implica tomar decisões, e para isso é preciso saber como elas são e ter um razoável prognóstico de suas formas de agir”. As principais funções da gestão de pessoas são: provisão ou recrutamento, treinamento, motivação e manutenção dos funcionários.

2.4 Satisfação de colaboradores

A partir do ponto de vista estratégico, manter o colaborador satisfeito é fundamental para organização para alcançar os objetivos delineados e assegurar sua continuidade no mercado competitivo nos dias atuais.

“Compreende-se a satisfação no trabalho como uma resposta afetiva e emocional que o indivíduo estabelece com o seu trabalho e pressupõe a avaliação cognitiva e subjetiva que realiza sobre o mesmo”. (BORGES apud MUCHINSKY, 1994).

A felicidade é o fator que harmoniza a razão e os sentimentos. Emoções descontroladas “ódio que cega”, “o medo que inibe” e ideias desordenadas – “a obsessividade”, “o preconceito”, “o fanatismo” comprometem o desenvolvimento da inteligência. Na verdade, emburrecem. Pensamentos e emoções negativas estreitam a visão. A felicidade equilibra, dá sentido,

direciona, abre perspectivas e descortina á transcendência. Faz ver claro, facilita a compreensão, ajuda a aprendizagem. (MATOS, 1997).

O clima organizacional é o resultado das interações entre os colaboradores, diretores, investidores, clientes e fornecedores da organização, influenciados pela cultura, regras institucionais e o comportamento e motivação de todos envolvidos.

Para Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual (cada colaborador) e o nível organizacional (colaboradores, diretores, investidores), no sentido de expressar a compatibilidade ou diminuir as diferenças entre as expectativas de cada um, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes organizacionais.

“Entende-se por clima organizacional a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que: a) É percebida e experimentada pelos membros da organização; Influencia o comportamento dos mesmos”. (FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 239).

2.5 Motivação

Para entender o comportamento das pessoas é necessário entender e conhecer sua motivação. O significado ou definição de motivo é aquilo que provoca ou leva uma pessoa a agir com um determinado comportamento, “este impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.” (CHIAVENATO, 1999, p. 88).

As pessoas são diferentes quanto à motivação, já que o indivíduo possui comportamentos variados, influenciados pelo ambiente, valores sociais, diferentes necessidades, resultando em diferentes comportamentos. Embora exista variações, o processo que resulta e dinamiza o comportamento é similar a todos os indivíduos, desta maneira (CHIAVENATO, 1999, p. 88) define três suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano:

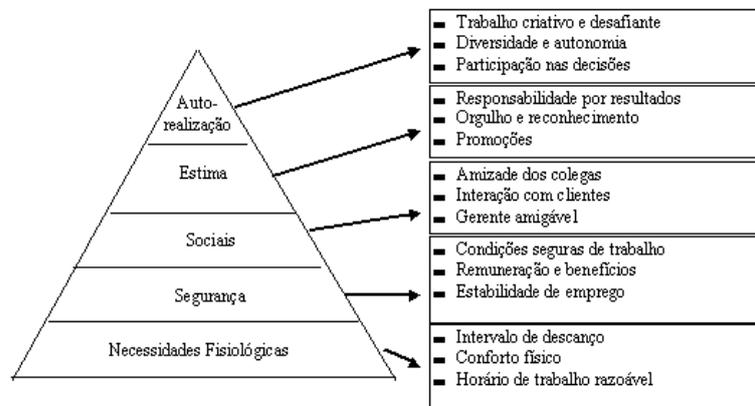
- a) Todo comportamento tem uma causa, com estímulos internos e externos, sofrendo influência do ambiente e pela hereditariedade.
- b) Existe uma finalidade em todo comportamento humano.
- c) O comportamento é orientado para os objetivos.

Para Bergamini (1997), o fracasso das organizações nem sempre está na ausência de conhecimento técnico, e sim, como estas organizações tratam as pessoas envolvidas nos processos, principalmente quando anuncia que “os trabalhadores não produzem com qualidade por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso ocorre devido à maneira como são tratados pela direção da empresa” (BERGAMINI, 1997. p. 25).

2.5.1 Teorias da Motivação

Maslow desenvolveu sua teoria sobre a motivação com base na hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. Assim como quando o indivíduo satisfaz suas necessidades primárias, outras aparecem ou são criadas, dando origem a uma escala de necessidades e alterando seu comportamento conforme a próxima necessidade de grau superior a atingir. A isto, Maslow chamou de pirâmide, onde a base são as necessidades fisiológicas e o topo as necessidades de auto realização. (CHIAVENATO, 1999b).

Figura 4 - Pirâmide de necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (1999b)

Outro teórico da motivação foi Herzberg, que introduziu a teoria dos dois fatores, um deles está relacionado à satisfação (fatores de motivação), e o outro, à insatisfação (fatores de higiene). O primeiro está relacionado ao trabalho em si, sendo que a satisfação não garante a falta de insatisfação, já que o oposto da satisfação é a não satisfação nesta teoria. E da mesma forma o oposto a insatisfação, é a não satisfação. “Mas do que um jogo de palavras, essas diferenças são a essência da proposta de Frederick Herzberg” (CASADO ET AL, 2002, p. 254).

Edwin Locke elaborou uma teoria apoiada no conceito que as necessidades dos funcionários têm que ser orientadas e baseadas em objetivos claros e precisos, definindo metas claras e específicas, desta maneira será facilitado o alcance da satisfação dos funcionários (CASADO ET. AL., 2002).

Outra teoria sobre a motivação é a da Equidade destaca que:

O grau de equidade é definido em termos de razão entre a entrega individual (o esforço, por exemplo) e a recompensa (o pagamento), comparada a uma relação similar para outra pessoa que seja relevante em termos de comparação” (CASADO ET AL, 2002, p. 255)

O maior determinante da satisfação ou insatisfação no trabalho é o grau de equidade ou iniquidade que um funcionário percebe na organização.

A teoria de Expectativa de Vitor Vroom define três instâncias da motivação no ambiente de trabalho, a primeira é chamada de ‘valência’, é a orientação individual a resultados. A segunda é a ‘expectativa’ é o grau em que o indivíduo acha que pode alcançar seus objetivos, e por último o conceito de ‘força’ que é aquilo que provoca a ação. “A teoria da expectativa vê o indivíduo como um ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida” (CASADO ET AL, 2002, p. 257). Esta teoria destaca o incentivo contínuo do colaborador em querer sempre melhorar e ter um desejo de sucesso, e segundo Vroom, a busca por resultados individuais favorece a concorrência interna e assim uma melhora total.

Assim, a partir dessas teorias é possível identificar que a motivação do colaborador afeta de maneira considerável a qualidade do serviço prestado.

3 Metodologia

A seguir são apresentadas as características metodológicas deste estudo.

3.1 Natureza de Pesquisa

Esta pesquisa é classificada segundo a abordagem como quantitativa, porque pretende reunir informações com a utilização de um questionário para a coleta de dados, possibilitando que os colaboradores do Hotel pudessem transmitir aos questionamentos apresentados. A seguir, foram tabuladas, analisadas e interpretadas para determinar a real situação do clima da organização. “Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.” (SILVA, 2005, p. 20).

Esta pesquisa caracteriza-se também como descritiva. Roesch (2006) afirma que pesquisas descritivas não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações casuais, apenas descrevem os achados e procuram análises para a amostra pesquisada.

A classificação quanto ao procedimento de coleta de dados é considerada como um levantamento, por entender que existe uma interrogação direta dos integrantes do objeto de estudo e também o estudo de caso.

3.2 Amostra e Instrumento

O universo da pesquisa são os 162 colaboradores do Hotel pesquisado. No estudo o cálculo amostral realizado foi o descrito por Malhotra (2006). Onde para um erro amostral de 5% e nível de confiança de 95% foi definida para população de 162 colaboradores, uma amostra de 115 colaboradores. Assim, a amostra é classificada como probabilística.

Após a aplicação dos questionários verificou-se que 126 colaboradores o preencheram, ultrapassando a meta amostral válida e viabilizando a realização das análises necessárias.

Mediante uma entrevista com a gestora de recursos humanos do Hotel e com base na literatura, foi elaborado um questionário procurando informações sobre o perfil dos colaboradores, avaliação da organização no mercado, a situação dos colaboradores quanto à remuneração e reconhecimento. A fundamentação do instrumento está apresentada na Tabela 1. O pré-teste foi realizado com 8 estudantes de administração e os equívocos e erros puderam ser ajustados.

Tabela 1 – Questões e bases teóricas do questionário aplicado

Questões	Fundamento base teórica	Objetivo específico
1 a 5	Sem base teórica	Identificar o perfil.
6	Matos, Matos e Matos (2007)	Avaliar o clima no setor.
7 a 12	Maslow (1947)	Verificar a motivação do colaborador.

13 a 16	Chiavenato (1999)	Investigar a QVT.
17 a 18, 20	Johnston e Clark (2002)	Identificar se o colaborador esta ciente quanto à satisfação do ciente.
19 , 21	Maslow (1947)	Verificar a motivação do colaborador.

Fonte: dados primários.

3.3 Procedimento de Coleta de Dados

Foram coletados dados através da aplicação de um questionário junto aos colaboradores do Hotel, “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja” (CERVO, 1996, p. 138).

A coleta foi realizada nos meses de Outubro e Novembro de 2010. Os questionários foram distribuídos para todos os funcionários e após recolhidos, caracterizando como questionários de autopreenchimento. Foram impessoais e sigilosos.

Após ter em mãos os dados coletados, foi realizada a análise e interpretação para observar as relações entre as pessoas e conhecer os aspectos motivacionais existentes dentro da empresa.

Os dados foram tabulados em uma planilha do software de dados Microsoft Excel para Windows para quantificar as respostas. Foi utilizado procedimento de estatística descritiva, com utilização de média, desvio padrão e frequência.

4 Resultados

4.1 Perfil dos colaboradores

Esta pesquisa foi realizada em um hotel com 162 colaboradores, dos quais, 126 fizeram parte da amostra, totalizando 77,7% do total de funcionários e de acordo com o cálculo amostral possibilitando análises gerais para o referido empreendimento.

Com relação ao gênero, 75 colaboradores (59,5%) são homens e 51 (40,5%) mulheres. Em alguns setores existem dados dispersos com relação à composição por gênero. Na segurança e manutenção, 100% são homens, já a governança é composta por 67% de mulheres e 33% de homens, sendo que os homens fazem parte do setor de serviços gerais e as mulheres são responsáveis pela limpeza das unidades habitacionais.

Dos colaboradores entrevistados, 97 (77% da amostra) exercem suas funções em cargos operacionais, 25 (19,8%) em cargos de supervisão e 4 (3,2%) em cargos de gerência.

O tempo de trabalho na empresa está bem equilibrado, Os colaboradores com menos de 1 ano contrato correspondem à 36,6% (46 colaboradores), seguidos dos contratos entre 1 e 3 anos e mais de três anos, com 40 colaboradores cada, correspondendo à 31,7%. Tal fato representa que existem grandes mudanças na equipe do hotel ao longo dos anos. Neste contexto, considera-se o *turnover* prejudicial para a motivação dos colaboradores e para o próprio processo gerencial do Hotel, contudo, como indica Buhler (2009) é um fenômeno presente em quase toda hotelaria, devido à falta de qualificação, processo de trabalho (segunda a segunda com escalas de folga) e poucas opções de crescimento para o pessoal do operacional.

A caracterização com relação ao nível de escolaridade foi composta por 16 colaboradores (12,7%) com 1º grau completo, 66 colaboradores (52,4%) com segundo grau completo, 25 (19,8%) com nível superior incompleto e 19 (15,1%) com nível superior completo. Tais dados dão margem para questionamentos sobre a qualificação técnica do setor, as oportunidades dão grandes para qualificação.

Por último, apresenta-se a naturalidade dos funcionários a fim de estabelecer padrões de imigração e emigração de mão de obra para o setor. Percebeu-se que 91 colaboradores (72,2%) tem origem na região sul do país. A região Norte e Nordeste corresponde à 16,3% dos colaboradores do hotel (21) representando uma parcela considerável e possibilitando novas análises a respeito da mão de obra do setor. Os estrangeiros, naturais das regiões centro-oeste e sudeste somam 11,1% (14).

4.2 Motivação e Clima Organizacional

Este tópico busca apresentar as questões específicas relacionadas à motivação e clima organizacional, na visão dos colaboradores do hotel pesquisado.

Considerando as respostas de excelente e bom, 77% dos colaboradores (n=97) acham que o clima organizacional é propício para o desenvolvimento adequado do trabalho dentro do setor. Aproximadamente 50% (n=63) da amostra respondeu que o clima no setor é bom e 27% (n=34) o consideram excelente. O nível de rejeição aproxima-se de 3% (n=4) amostra para ruim e nenhuma resposta para muito ruim. Por volta de 20% (n=25) da amostra considera o clima medianamente bom.

Sobre a autonomia para propor melhorias, 46% (n=58) responderam que é satisfatória, 20% (n=25) muito satisfatória, e se considerar apenas os mais insatisfeitos, percebe-se que representam pouco mais de 11% (n=14). Neste sentido, percebe-se que 66% (n=83) dos colaboradores sentem que são ouvidos e considerados dentro da organização.

Vale ressaltar que o sentimento de falta de autonomia, verificado em 11% dos colaboradores, atrapalha o atendimento ao cliente, principalmente quando o colaborador tem que interromper o atendimento para solicitar ou consultar seu supervisor sobre algum assunto que o próprio colaborador não possui autonomia para solucionar no instante do atendimento. Os clientes podem ficar insatisfeitos com estas atitudes e tendem a solicitar a presença do gerente para reclamações, provocando desânimo e insatisfação no colaborador operacional.

Outro ponto pesquisado foi o sentimento de realização profissional. Verificou-se que a mesma está presente em mais de 46% (n=58) dos colaboradores. Infere-se que isso é adequado para a organização onde um número importante de colaboradores sentem-se bem no desempenho de sua função. Aproximadamente 40% (n=50) estão mais ou menos realizados. Os motivos para tal fato circundam as questões de salários ou horários de desempenho da função, já que em um hotel boa parte dos colaboradores trabalham em finais de semana e feriados. Os pouco realizados correspondem 14% (n=18) da amostra.

Para Maslow, o colaborador ao estar realizado significa que o mesmo trabalha com mais entusiasmo, colocando o máximo de criatividade e encarando o dia a dia de maneira desafiante, além de participar ativamente das decisões e possuir algum grau de autonomia. Todos estes componentes

favorecem o desenvolvimento da organização e seu clima organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Com relação a participação na gestão com exposição de ideias e sugestões percebe-se que está muito relacionada com a variável anterior, no conteúdo e nas respostas obtidas, onde avalia o grau de satisfação em fazer parte da organização junto com a realização pessoal ou motivação, considerando a pirâmide das necessidades de Maslow (1947), onde 50% (n=63) responderam que estão satisfeitos, ou seja, mais da metade dos colaboradores atingiu as necessidades sociais e 11% (n=14) consideram-se auto realizados.

No tocante ao reconhecimento pelo trabalho que executam, mais de 17% (n=22) dos colaboradores se sentem pouco e muito pouco reconhecidos, mesmo assim mais de 56% (n=71) estão no grupo que se sente satisfeito ao ser reconhecido pelo seu trabalho somando-se os muito reconhecidos aos reconhecidos.

Com relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Chiavenato (1999) menciona que o reconhecimento pelos resultados alcançados e a satisfação com o trabalho executado fazem parte desta qualidade, afetando também a carga motivacional. Depende da organização manter o colaborador ciente deste ponto, e a melhor forma de transmitir o reconhecimento pelos serviços prestados é informar o colaborador dos resultados da organização e quando positivos distribuir alguma porcentagem dos lucros.

A variável de estabilidade no emprego também foi questionada. Verificou-se que a resposta mais frequente foi seguro com quase 48%(n=62), os que responderam muito seguro somam 11% (n=14), o total de satisfação quanto à estabilidade no emprego chega a 60%(n=75), outro ponto positivo a destacar foi o baixo índice de insatisfação com relação à estabilidade- 4% (n=5).

O salário é considerado bom por 55%(n=69) dos colaboradores, 28%(n=35) acham que é mais ou menos e 9% (n=11) consideram o salário excelente, apenas uma pequena parte dos colaboradores percebe o salário como ruim- 6% (n=7),

O foco estratégico do Hotel em questão, está na diferenciação na qualidade dos serviços e suas instalações. Assim, para atrair os melhores profissionais das áreas de atendimento, a média salarial sempre foi elevada com relação ao mercado de Florianópolis. Em alguns setores como da governança existem problemas com a contratação de mão-de-obra, mesmo o salário estando um pouco acima da média há dificuldade em reter os bons colaboradores, já que muitas vezes uma camareira consegue um salário maior sendo diarista sem registro e direitos legais.

Nos critérios para promoções internas verifica-se o aumento de insatisfação dos colaboradores tendo como referência a questão anterior, este índice passa dos 12% (n=16). Considera-se que os critérios que a gerência utiliza para promoções internas é satisfatório para 54% (n=68) dos colaboradores e insatisfatório para 46% (n=58).

Na questão de treinamentos, verifica-se o alto índice insatisfação-27% (n=34), isso comprova que a organização está carente neste ponto, e que o treinamento recebido pelos colaboradores novos é feito pelos colegas de setor sem participação dos supervisores ou gerentes. Somando os insatisfeitos com os mais ou menos este índice chega a mais de 57% (n=72), o que é um valor elevado para uma organização que depende de padronização e qualidade.

Um dos pontos fracos analisados é a falta e manutenção de treinamentos qualificados, que proporcionem maior segurança ao novo

colaborador em desempenhar sua função sem dúvidas nem incertezas, para não deixar lacunas no atendimento ao cliente.

A ação para corrigir este desvio poderia ser um treinamento prévio e intensivo ao colaborador antes do início das atividades, realizado pelo supervisor, passando todas as rotinas da função, e para a equipe antiga, um reforço a cada 30 dias em reuniões para discutir possíveis falhas para correção e acertos tentando melhorar ainda.

Outra questão abordada pela pesquisa foi a avaliação das instalações físicas do hotel. Para 36% (n=45) colaboradores as instalações físicas são satisfatórias, e o índice geral de satisfação ultrapassa os 47%(n=60), o índice de insatisfação é elevado- 19% (n=24). Portanto a organização é considerada por mais de 50%(n=63) dos colaboradores como regular ou ruim para desempenhar as diversas funções.

O maior problema verificado na estrutura física do hotel é o elevador de serviço, que para um empreendimento que tem 16 andares de apartamentos e mais oito andares entre estacionamentos, restaurantes, áreas de eventos, é insuficiente, principalmente quando se tem alta ocupação e vários eventos simultâneos, por que é o mesmo elevador que transporta as camareiras com seus carrinhos, o material de eventos e funcionários em geral. Não possui capacidade e gera atrasos. Um claro exemplo é o do serviço de quarto (*room service*), com alta ocupação os pedidos entre 20hs e 23hs são muitos, e as entregas demoram além do normal por falta de um segundo elevador o que gera reclamações dos clientes pelo serviço mal prestado.

O sentimento de trabalhar na organização é tido com satisfação por 57% (n=72) dos colaboradores, sendo que 24% (n=20) sente-se muito satisfeito, e apenas 18% (n=22) responderam mais ou menos satisfeito. Resulta em um índice de satisfação geral 81% (n=102).

Este sentimento de pertencer e trabalhar para organização está composto por diversos fatores motivacionais. Analisando outras questões destaca-se a imagem que a organização possui frente ao mercado e o orgulho que sente o colaborador ao informar que está empregado em um empreendimento reconhecido pela cidade, a satisfação de se sentir realizado naquilo que gosta de fazer, na satisfação da remuneração que na média do mercado está acima.

Os cinco fatores mais importantes que motivam os colaboradores na organização são: gostar do que faz com 14% das indicações, imagem da empresa com 12%, a remuneração com 11% e a estabilidade no emprego também com 11%.

Infere-se a partir disso, que quem trabalha em hotelaria, exerce a função por gosto. É um trabalho que necessita dom, habilidade e disposição pessoal. Para uma pessoa que não gosta de se relacionar com pessoas desconhecidas é impossível em primeiro lugar ser contratado e depois agüentar todo tipo de situações que o dia-a-dia apresenta. Isso vale mais para os cargos que estão na linha de frente e supervisores, que normalmente são colaboradores que escolheram essa função e ainda estudaram para isso.

Nos cargos de retaguarda o padrão se diferencia, como no caso de colaboradores da limpeza e auxiliares iniciantes de cozinha, que estão no hotel pela necessidade de trabalhar, e quando esta necessidade pode ser substituída por outra função ou organização o colaborador tenta o lugar onde consegue melhores benefícios e salários, provocando a alta rotatividade do setor.

A filosofia da organização quanto a remuneração, estabilidade e oportunidade de crescimento é bem clara, e os colaboradores entendem a

proposta. Referente ao salário é simples, a organização tenta pagar a melhor média salarial do mercado de Florianópolis para reter os colaboradores que fazem a diferença no resultado operacional. Enfim, é uma organização que preserva os talentos.

5 Conclusões

Para ressaltar apenas a motivação dos colaboradores da empresa estudada considera-se como boa de acordo com as respostas interpretadas, a maioria dos colaboradores estão satisfeitos quanto ao salário, à realização profissional, ao reconhecimento, à estabilidade. Sentem a organização sólida no mercado pela imagem e estrutura. Consideram somente a integração entres setores e os treinamentos os pontos que podem ser melhorados no hotel.

É importante ressaltar que o clima organizacional depende muito do estado emocional dos colaboradores, e a motivação dos mesmos nunca é constante, sofrendo altos e baixos, afetando as equipes e por consequência o atendimento ao cliente, diminuindo ou aumentando assim os resultados esperados pela organização.

Em contrapartida a organização tem que estar ciente da carga motivacional e conhecer a situação dos aspectos principais do clima organizacional que cause prejuízos consideráveis, providenciando métodos de se informar o que está pensando sobre o colaborador e intervindo para alcançar os objetivos institucionais.

Segundo a análise dos questionários, a imagem, o salário e a estabilidade são os propulsores da motivação na organização, mas para chamar a atenção dos melhores funcionários do mercado isso não basta. Os incentivos adicionais como plano de saúde, e participação nos resultados são dois bons argumentos para reter e atrair bons talentos. Também o auxílio a estudos, aumentando a autoestima e perspectiva de carreira do colaborador e por consequência a capacidade como profissional, em prol da organização.

Para integrar os setores de trabalho é importante integrar primeiro as pessoas, criando vínculos e afinidades, para isso poderiam ser realizadas reuniões a lazer fora do local de trabalho pelo menos duas vezes no ano e reuniões informais e curtas uma vez ao mês com a mesma finalidade. Já para integrar os setores deveria ser feito uma reunião semanal com todas as chefias e coordenadores e essas informações serem transmitidas para cada setor pelo supervisor ou gerência, tentando diminuir os atritos e conflitos entre setores e deixando claro que com essas atitudes todos são beneficiados: organização, colaboradores e clientes.

O treinamento na organização é deficiente, ou por falta de uma cultura organizacional ou por falta de capacidade dos supervisores e gerências, complicando o processo de atendimento ao cliente e gerando incertezas nos colaboradores quanto aos passos a serem executados, deixando sem identidade a padronização do atendimento.

Para solucionar este assunto no que envolve o atendimento ao cliente, seria importante criar uma cartilha de processos para que o colaborador tenha uma referência para consultar e aplicar, tudo acompanhado pelo supervisor do setor com reuniões a cada 15 dias para apurar as dúvidas e colocar sugestões com a finalidade de incrementar as experiências individuais para todos os integrantes do setor e assim conformar uma cultura consistente de atendimento padronizado.

Como última sugestão, é proposta a melhoria de algumas áreas físicas de apoio que não tem contato com o cliente, com o objetivo de melhorar a moral do colaborador e a funcionalidade do serviço prestado.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BNDES. Gerencia Setorial de Turismo. Panorama Setorial 14-19 Hotelaria.
- BOOG, Gustavo M. (Coord.) et al. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002. (Vol. 1).
- CASADO, T. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro: **Gestão de serviços**: São Paulo, Atlas: 2002.
- FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FLEURY, Maria Teresa Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- JOHNSTON, Robert; GRAHAM, Clark. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATOS, Francisco G. de. **Quociente de felicidade, ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Markon Books, 1997.
- MATOS, José; MATOS, Rosa; MATOS, Josimar. **Análise do ambiente corporativo**. Rio de Janeiro: E-paper, 2007.
- MUCHINSKY, P. M. **Psicología aplicada al trabajo**. Bilbao: Ed. Desclée, 1994.
- PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, n. 18, p. 515-526, 1973.
- ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SILVA, E.L. da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.
- TÉBOUL, James. **A era dos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- ZEITHAML, Valerie A., BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços**, Porto Alegre, Bookman, 2003.