UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE CARVALHO

METODOS DE ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DOS HOTÉIS MERCURE EM CURITIBA

CURITIBA

2011

ALINE CARVALHO

METODOS DE ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DOS HOTÉIS MERCURE EM CURITIBA.

Monografia apresentada ao Curso de Turismo, Departamento de Turismo, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Prof. Dra. Silvana do Rocio de Souza.

CURITIBA

2011

À minha família que sempre presente, serviu de estímulo para continuar.
Aos meus amigos, compreensivos ao serem colocados em segundo plano.
E a Roseli, minha mãe, mentora, professora, incentivadora e todas as outras facetas responsáveis e determinantes para a realização desse objetivo.
Todo o meu amor, suor e horas infinitas de dedicação.

AGRADECIMENTOS

A Deus por toda benção e proteção.

A Professora Silvana Souza, pela orientação e confiança, pela paciência demonstradas com meus medos e inseguranças e por me mostrar o caminho a ser percorrido que levaria ao êxito.

Aos professores José Gandara e Alexandre Biz que tão significativamente impactaram esse trabalho com seu conhecimento de hotelaria e pesquisa.

Aos meus queridos colegas de Hotelaria Accor que foram meus próprios programas motivacionais ao longo desses três anos e que compreenderam dias sonolentos e sem concentração.

Aos meus supervisores antigos e atuais pela oportunidade, por tudo que me ensinaram, por me guiarem e incentivarem, mas principalmente por possibilitarem a existência desse trabalho.

A Marina Beal Bordin, amiga e confidente de tantos anos, fonte sem fim de idéias e apoio nas madrugadas em claro.

A minha família por todos os momentos de ausência em prol dessa causa.

E aos meus pais, pela vida, por tudo que significam e pela paciência infindável com a minha sede de viver durante todos esses anos.

Motivação não é sinônimo de transformação, mas um passo em sua direção.

Lourenço Neto.

RESUMO

A motivação dos colaboradores é um dos principais fatores que influenciam no bom desenvolvimento de suas tarefas, quando se refere ao setor hoteleiro ela implica diretamente na qualidade do serviço prestado para o hóspede. O estudo da motivação realizado nesse trabalho utilizou como base um dos hotéis da Mercure pertencentes da Rede Accor localizado em Curitiba, este trabalho buscou compreender a inter-relação das três ferramentas de análise da motivação aplicadas pelo hotel para avaliar a motivação dos seus colaboradores e entender os temas por elas abordados de forma a verificar a sua funcionalidade e seus objetivos. A pesquisa baseou-se em fontes bibliográficas abordando conceitos de clima organizacional, motivação de funcionários e sua relação com o setor hoteleiro e a Rede Accor. Os dados apresentados nessa pesquisa foram obtidos através da análise das ferramentas de motivação aplicadas pelo hotel, dos resultados fornecidos a essas ferramentas e de entrevista realizada com a gerência da unidade Mercure, procurando determinar quais as ações eram desenvolvidas para melhorar a motivação dos colaboradores com base nos resultados fornecidos. E assim ao identificar os pontos que necessitam atenção, sendo eles: Respeito e reconhecimento; iniciativa individual; desenvolvimento de competências e qualidade de serviço, ser capaz de sugerir programas com objetivo de atuar diretamente na melhora dos pontos destacados na pesquisa.

Palavras-chave: Motivação, turismo, hotelaria, Rede Accor, Mercure, clima organizacional, ferramentas de avaliação da motivação.

ABSTRACT

Motivating employees is one of the main factors that influences in the successful development of their tasks, when referring to the hospitaly industry it directly impacts on the quality of service to the guest. The study of motivation made on this work, used one of the Mercure Hotels, that belongs to Accor, located in Curitiba, this study sought to understand the interrelationship between the three motivation's analysis tools applied by the hotel to asses the level of motivation of their employees and to understand the issues adressed by them in order to verify its functionality and its goals. The research was based on literature sources that covered concepts of organizational climate, employee motivation and it reletionship with the hospitality sector and Accor. The data presented in this study were obtained throught the analysis of the motivational tools applied by the hotel, the results obtained by these tools and by an interview with the manager of the Mercure hotel, trying to determinate based on the results provided what actions were designed to improve employee motivation. And so to identify the areas that needed attention, namely: Respect and recognition; individual initiative; skill development and quality of service, and to be able to suggest programs in order to act directly on the improvement of the topics highlighted in the research.

Key-words: Motivation, tourism, hospitality, Accor, Mercure, organizational climate, motivational analysis tools.

TABELA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DA OFERTA ATUAL.....56
GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DA OFERTA POR CATEGORIA.....57
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DA OFERTA SEGUNDO AFILIAÇÃO.....58
GRÁFICO 4 – PLACAR DA HOTELARIA 2015.....59
GRÁFICO 5 – TEMAS ABORDADOS PELAS FERRAMENTAS.....77
GRÁFICO 6 – TEMAS ABORDADOS PELA AADD.....79
GRÁFICO 7 – NOVOS TEMAS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO NA AADD.....80
GRÁFICO 8 – TEMAS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO NA PESQUISA CLIP..80
GRÁFICO 9 – TEMAS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO NA PESQUISA CLIMA.....81
GRÁFICO 10 – PERGUNTAS RELACIONADAS À MOTIVAÇÃO.....82
GRÁFICO 11 – A MOTIVAÇÃO NAS TRÊS PESQUISAS.....82
GRÁFICO 12 – PERGUNTAS SOBRETEMAS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO.....83
GRÁFICO 13 – RELAÇÃO MOTIVAÇÃO X OUTROS TÓPICOS.....84
GRÁFICO 14 – TEMAS DE MOTIVAÇÃO X OUTROS TEMAS NAS FERRAMENTAS MERCURE.....84

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MARCOS DA HOTELARIA NO MUNDO.....50
QUADRO 2 – MARCOS DA HOTELARIA NO BRASIL.....53
QUADRO 3 – DIVISÃO DAS CATEGORIAS POR VALOR DE DIÁRIAS.....56
QUADRO 4 – HOTÉIS ACCOR PELO MUNDO.....68
QUADRO 5 – APRESENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO ANALISADAS.....73
QUADRO 6 – RELAÇÃO ENTRE TÓPICOS DE PERGUNTA E AS PESQUISAS APLICADAS.....78
QUADRO 7 – A MENSURAÇÃO DAS MENÇÕES FEITAS A CADA TEMA POR FERRAMENTA.....85
QUADRO 8 – TEMAS X NOTAS DE AVALIAÇÕES.....87
QUADRO 9 – RELAÇÃO ENTRE OS TEMAS AVALIADOS.....89
QUADRO 10 – CRONOGRAMA ANUAL DE PROGRAMAS MOTIVACIONAIS....97
QUADRO 11 – RELAÇÃO ENTRE A ENTREVISTA, AS HIPÓTESES E OS OBJETIVOS.....115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....11

2 COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA.....14

2.1 A MOTIVAÇÃO.....22

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....26

2.2.1 Teorias de Conteúdo.....26

2.2.2 Teorias de Processo.....32

2.2.3 Outras Teorias Motivacionais.....35

2.3 PROGRAMAS MOTIVACIONAIS.....38

2.4 A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS.....41

3 ORIGEM E EXPANSÃO DA HOTELARIA.....48

3.1 PANORAMA DA HOTELARIA NO BRASIL.....52

3.2 O PERFIL DO FUNCIONÁRIO DA HOTELARIA.....59

4 REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....63

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....63

4.1 OBJETO DA PESQUISA.....65

4.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....68

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....71

4.3.1 Análise dos dados obtidos através das ferramentas de pesquisa utilizadas pelo hotel.....72

4.3.2 Análise dos dados obtidos através das respostas dadas às ferramentas.....86

4.3.3 Análise dos dados coletados na entrevista.....90

4.3.4 Interpretação e discussão dos resultados revelados através da pesquisa.....94

5 PROJETO DE TURISMO.....96

5.1 PROGRAMA INFOMERCURE.....97

5.1.1 Descrição da proposta do programa.....97

5.1.2 Etapas para execução do programa.....98

5.2 PROGRAMA SUGESTÕES.....100
5.2.1 Descrição da proposta do programa.....100
5.2.2 Etapas para execução do programa.....101
5.3 PROGRAMA EQUIPES DE TRABALHO.....102
5.3.1 Descrição da proposta do programa.....102
5.3.2 Etapas para execução do programa.....103
5.4 PROGRAMA CROSS TRAINING.....104
5.4.1 Descrição da proposta do programa.....104
5.4.2 Etapas para execução do programa.....105
5.5 PROGRAMA DE TREINAMENTO E RECICLAGEM.....106
5.5.1 Descrição da proposta do programa.....106
5.5.2 Etapas para execução do programa.....107
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....109
REFERÊNCIAS.....112
APÊNDICES.....116
ANEXOS.....121

1 INTRODUÇÃO

No ramo hoteleiro existem diversas redes e bandeiras atuantes, tornando assim a competição entre elas bem acentuada. Algumas formas de diferenciação podem ser aplicadas pelas redes ou diretamente pelo hotel, para que sejam capazes de se destacar entre seus principais concorrentes. Dentre essas formas encontram-se o bom atendimento e a hospitalidade para com os clientes. Apontando a *motivação dos colaboradores do hotel como um fator relevante no bom trato e* serviço prestado por eles.

Para que possam ser interpretados como agentes influenciadores no processo de fidelização deste hóspede, ou seja, transformando o relacionamento com o cliente durante a sua estada em um dos aspectos responsáveis por um possível retorno ou recomendação do hotel a conhecidos, faz-se necessário ter-se colaboradores acolhedores e hospitaleiros trabalhando na fidelização do cliente.

A motivação cria colaboradores com um melhor desempenho, mais receptivos *e dispostos a se desenvolverem dentro da função que exercem. Fator impacta* diretamente na percepção que o cliente terá da sua estada no hotel. Este espera encontrar uma operação rápida tanto na sua chegada quanto na sua saída e mesmo nas solicitações durante o período da sua hospedagem, independendo o setor do hotel que é responsável por essa operação. Porém ao mesmo tempo espera ser tratado da melhor forma possível dentro de suas particularidades.

Para que os funcionários alcancem a excelência nos processos que estão realizando para os hóspedes é necessário que estejam motivados de forma que *sejam capazes de reagir e se comportar adequadamente nessas situações. O uso* das diversas formas de motivação é fundamental para que o grau de profissionalismo se eleve e os possíveis erros no processo previamente estabelecidos se mantenham controlados ou até mesmo extinguidos das ações desenvolvidas pela equipe. Assim se contribui para que a experiência vivida pelo hóspede no hotel seja completa e ocorra de modo satisfatório.

Tão importante ainda quanto a aplicação de métodos que objetivam a motivação dos funcionários é a observação futura de seus resultados. Os gestores *das equipes têm a função de verificar como estes foram recebidos. Seja por meio de* métodos próprios, ou ferramentas desenvolvidas para essa função específica, torna-

se necessário um acompanhamento das atividades e não apenas sua aplicação direta.

Para a realização desse trabalho, optou-se por analisar a motivação dos funcionários de um dos Hotéis Mercure da cidade de Curitiba, pertencente à Rede Accor, uma das 10 maiores redes hoteleiras do mundo.

O hotel possui mais de 80 apartamentos todos da mesma categoria Standard, que se destaca pelo formato e tamanho dos apartamentos construídos no estilo de flat – espaços adicionais como sala e cozinha, além do convencional quarto e banheiro. São 30 funcionários que trabalham atualmente divididos nos setores de recepção, eventos, administração, manutenção, governança e gerência.

A realização desse trabalho justifica-se pela constatação de que apenas dois dos Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) da Universidade Federal do Paraná, nos anos de 2008 e 2010 foram realizados sobre motivação de funcionários na hotelaria. Fato este que evidencia a originalidade desta pesquisa que objetivou um diferencial ao analisar ferramentas de avaliação da motivação aplicadas nos hotéis Mercure de Curitiba.

Este trabalho buscou compreender como a Rede Accor avalia a motivação, compreendendo a sua funcionalidade e eficácia, assim como a inter-relação entre as três ferramentas utilizadas pelos hotéis Mercure de Curitiba para avaliar a motivação de seus colaboradores.

Para tanto foram baseadas as seguintes hipóteses:

Os gestores consideram a opinião dos funcionários ao aplicar os métodos de avaliação da sua motivação.

Ao se ter o retorno dos funcionários quanto a sua motivação os gestores da marca aplicam ferramentas adequadas para melhorar a motivação.

Os programas motivacionais utilizados na unidade são adequados para as situações apresentadas pelos métodos de avaliação da motivação dos colaboradores do hotel.

Os gestores investem corretamente os dados coletados para aprimorar o clima organizacional.

Nesse contexto, o objetivo geral desse trabalho foi analisar as ferramentas utilizadas pelos hotéis Mercure de Curitiba para avaliar a motivação de seus colaboradores. No sentido de compreender que assuntos cada uma delas aborda, ou seja, que informações desejam obter do funcionário, a funcionalidade de cada

ferramenta de avaliação, indagando se existe a necessidade de aplicação de variadas ferramentas.

Com esta base estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

Compreender a motivação, como suas teorias e programas influenciam no comportamento organizacional;

Descrever a origem e desenvolvimento da hotelaria no mundo e no Brasil até os dias atuais;

Analisar as ferramentas de avaliação da Rede Accor;

Apresentar formas de melhora da motivação dos colaboradores dos hotéis Mercure de Curitiba.

Esse trabalho se apresenta dividido em capítulos.

O primeiro capítulo traz uma revisão de literatura sobre o tema motivação e como ela afeta o comportamento organizacional dos supervisores e funcionários e como esta afeta os serviços hoteleiros na realização diária de suas atividades, esta foi abordada na perspectiva dos seguintes autores: Castelli (2001), Perin (2008), Walker (2002), Guerrier (2001) e Pimenta (2004), constituindo-se como fator de excelência à realização de serviços executados.

O segundo capítulo descreve o desenvolvimento da hotelaria desde seu inicio até os dias atuais, dando foco aos casos brasileiro e o da cidade de Curitiba, sendo tratado pelos autores Gonçalves (2005), Serafin (2005), Andrade; Brito; Jorge (2000) e publicações feitas pelas instituições HSV (2010) e ABIH (2006).

O terceiro capítulo relata a metodologia aplicada nessa pesquisa, identificando o objeto de estudo como sendo os hotéis da Rede Accor, com sua história e desenvolvimento e a coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta o projeto de turismo criado com base na pesquisa realizada, descrevendo a proposta e etapas de execução.

Nas conclusões da pesquisa apresentam-se os resultados trazendo como sugestão de melhora da motivação dos colaboradores da hotelaria, a proposta de programas especialmente formatados para a unidade Mercure de Curitiba, objeto de análise desse trabalho.

2 COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO DE COLABORADORES DENTRO DA ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA

Organizações prestadoras de serviços, como hotéis, trabalham com funcionários cuja função principal é a realização dos desejos de seus clientes. Quando os funcionários trabalham com contato direto e constante com o público da empresa é necessário que os administradores conheçam e se comuniquem com estes funcionários, pois, ouvindo suas sugestões e reclamações é possível compreender o ambiente dentro da organização.

O objetivo do estudo do comportamento organizacional é ajudar os administradores a explicar, prever e controlar o comportamento humano (ROBBINS, 2004). O que possibilita compreender as ações e atitudes das pessoas dentro da empresa. Neste contexto, Chiavenato relata que o "Comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas" (CHIAVENATO, 1993, p. 422).

Segundo Robbins (2004), existe três segmentações no ato de estudar o comportamento organizacional: Explicar, prever e controlar. Ao se procurar as razões para as quais uma pessoa tenha feito alguma coisa, está se procurando explicação do ato em si. Para que seja possível ao observador compreender um fenômeno, é preciso, em primeiro lugar, tentar explicá-lo. Enquanto o objetivo da previsão está em ser capaz de determinar os resultados provenientes de uma ação específica, poder prever algumas respostas comportamentais à mudança. E o objetivo do controle do comportamento é ajudar o administrador a encontrar maneiras de fazer seus funcionários atingirem certas metas e resultados com seu trabalho. Chiavenato relata ainda que:

> Da mesma forma que a organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas atividades, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. As pessoas ingressam e fazem parte da organização para obter satisfação de suas necessidades pessoais através da sua participação nela. (CHIAVENATO, 1993, p. 422).

Para a compreensão do comportamento organizacional, deve-se começar analisando o comportamento individual das pessoas. Segundo Robbins (2004), três

conceitos envolvem o estudo do comportamento: Valores, atitudes e percepções. Os valores "representam a convicção básica de que, na vida, um modo específico de conduta ou de concepções é individual ou socialmente preferível a um modo oposto" (ROBBINS, 2004, p. 16). Ou seja, o sistema de valores inatos a uma pessoa é feito através da identificação da importância relativa que atribuímos a esses valores individuais, sejam eles valores como liberdade, respeito, honestidade, justiça e etc. Essa importância varia de grupo para grupo, porém Robbins (2004), ainda afirma que grupos de pessoas com ocupações parecidas como de empresários, estudantes, filhos, tendem a ter valores semelhantes.

Alguns tipos de valores, porém é inerente a sociedade na qual as pessoas estão inseridas ou na qual foi criada, isso ajuda a explicar e prever comportamentos das pessoas. É importante ressaltar que culturas diferentes também por conseqüência possuem valores diferentes, nesses casos podendo-se ter uma grande discrepância de valores entre elas. Conhecer essas diferenças, novamente auxilia na explicação e previsão dos comportamentos (ROBBINS, 2004).

Embora não ter se conseguido provar uma relação entre valores e comportamento, mesmo através de vários estudos, os valores influenciam nas atitudes que os indivíduos tomam então o conhecimento do sistema de valores de cada um pode auxiliar na compreensão de suas atitudes.

> Atitudes são afirmações avaliativas – favoráveis ou desfavoráveis em relação a objetos, pessoas ou eventos. Elas refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo "Gosto do meu trabalho", estou expressando minha atitude para o trabalho. (ROBBINS, 2004, p. 20).

Entre as atitudes relacionadas ao comportamento organizacional pode-se considerar a satisfação com o trabalho, o envolvimento com o trabalho – o nível em que uma pessoa se identifica com o seu trabalho e participa ativamente, o comprometimento organizacional – identifica a lealdade para com a organização e a sua relação para com ela.

A satisfação com o trabalho é a mais importante, pois ela pode ser formulada como um resultado dos outros dois tipos de atitude mencionados. Quando o sistema de remuneração e políticas da empresa parece justo ao funcionário, seja através de uma boa remuneração e carga horária ou quando acredita que as decisões tomadas parecem justas e merecidas, a satisfação é mais facilmente atingida. O ambiente de trabalho também influencia segundo Robbins (2004), as pessoas recebem mais do

trabalho do que dinheiro e resultados, pois, ele é capaz de satisfazer o desejo de interagir com outras pessoas. Por isso que uma boa relação com os colegas de trabalho e um bom ambiente de produção sejam causas de satisfação.

Os administradores devem buscar compreender as atitudes de seus funcionários, pois elas podem ser utilizadas como indicativos de potenciais situações ou problemas e também porque elas influenciam no comportamento demonstrado por eles.

O terceiro conceito é a percepção "processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensórias com a finalidade de dar sentido ao ambiente em que vivem" (KELLEY, 1972, p. 12). Existem fatores que podem formatar ou distorcer a percepção, eles podem estar no observador, no objeto ou foco da observação ou no contexto da situação no qual se dá a observação.

Considerando que a percepção das pessoas dentro do comportamento organizacional leva em conta as características individuais de cada uma e que isso afeta a percepção, sendo que as principais características são as atitudes, a personalidade, as motivações, os interesses, as experiências passadas e as suas expectativas, dessa forma ao avaliar pessoas o administrador deve buscar sempre a explicação do motivo dos comportamentos manifestados, porém ao interpretar e julgar esses comportamentos a percepção do avaliador é influenciada pelas suposições, sejam elas baseadas em observações, fatos ou opiniões de terceiros, que foram feitas sobre essa pessoa.

Para Robbins (2004), os trabalhadores de uma organização reagem às percepções e não necessariamente a realidade. Pegando-se então como exemplo os salários, deixando de lado o conhecimento de que se a empresa aplica um nível salarial condizente ou até mais alto que a média, se o funcionário considera o seu salário ou o salário dos colegas baixo, ele tende a reagir como se essa percepção fosse realidade, independente se é ou não. As pessoas assimilam e interpretam o que vêem, e a possibilidade de distorção da percepção é uma das conseqüências desse processo.

Qualquer discussão sobre os efeitos do modelo organizacional com relação ao comportamento apresentado por seus funcionários deve levar em consideração as diferenças entre eles, não podendo generalizá-los. Como mencionado no inicio desse tópico, alguns fatores como valores, atitudes e percepção os fazem diferentes entre si.

Após a compreensão de indivíduos é necessário conhecer um pouco os grupos formados dentro da empresa. O comportamento das pessoas nos grupos é algo mais do que a soma de todos os comportamentos individuais, quando em um grupo os indivíduos agem de maneiras diferentes do que quando sozinhos (ROBBINS, 2004).

Excluindo os grupos formados pela organização, no sentido de grupos de comando ou de tarefas, existe o grupo de interesse, pessoas que se unem para a busca de objetivos comuns, desde uma escala de férias que os satisfaça até a melhora dos benefícios oferecidos. Há também os grupos de amizade, formados por pessoas com características em comum, são grupos de alianças sociais que transcendem o ambiente de trabalho e interagem pela apreciação da companhia ou por assuntos em comuns. Esses grupos informais são relevantes, pois ajudam a satisfazer as necessidades sociais de seus membros, fazendo-os interagir em situações além das propostas pelo trabalho.

Os grupos se diferem em relação a sua coesão, ou seja, o nível em que os membros são atraídos entre si e motivados a permanecerem no grupo. Para os administradores é necessário estimular essa coesão devido às razões da existência dos grupos e seus benefícios.

Não existe uma razão específica de porque as pessoas se unem em grupos, até porque a maioria das pessoas pertence a mais de um grupo simultaneamente, concluindo-se que cada grupo oferece benefícios diferentes a seus participantes.

Além de grupos, existem as equipes de trabalho dentro da organização, conforme relata o autor:

> Elas são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer habilidades, julgamentos e experiências múltiplos. Quando as organizações se reestruturam para competir mais eficaz e eficientemente, elas escolheram as equipes [...] são mais flexíveis e reagem melhor as mudanças do que os departamentos tradicionais ou outras formas de agrupamentos permanentes. (ROBBINS, 2004, p. 106).

As equipes então facilitam a inserção do funcionário nas decisões operacionais, utilizando o envolvimento dele como um agente motivador, e podem ser utilizadas dentro da organização como formas de maximizar os talentos de seus funcionários.

Porém grupos e equipes são diferentes, enquanto um grupo tem sua interação para o compartilhamento de informações e a tomada de decisões para

ajudar cada membro com seu desempenho ou sua área, eles não tem a necessidade de se engajar em um projeto coletivo que exija esforço de todos, já uma equipe de trabalho cria uma união por meio do esforço coordenado de seus membros. A somatória de esforços individuais resulta em um grau de desempenho maior do que o isolado de cada um. O uso de equipes permite que uma organização crie um potencial de aumento de rendimento de trabalho sem demandar um aumento nos investimentos.

Robbins (2004), classifica as equipes de acordo com objetivo de sua criação: As equipes de resolução de problemas são geralmente compostas por 5 a 12 funcionários que se reúnem algumas horas por semana para discutir e encontrar melhorias na qualidade e ambiente de trabalho. Eles trocam idéias e oferecem sugestões sobre o que pode ser melhorado, entretanto, não possuem autoridade para implementar as suas idéias.

As equipes de trabalho autogerenciadas são geralmente compostas de 10 a 15 funcionários para os quais foram repassadas funções que originalmente eram realizadas por supervisores (controle do trabalho, delegação de tarefas, organização de intervalos e etc), as que são totalmente autogerenciadas podem até escolher e avaliar seus membros e desempenho. (ROBBINS, 2004, p. 107).

As equipes multifuncionais são formadas por funcionários pertencentes ao mesmo nível hierárquico, porém de diferentes setores, agrupados para a execução de uma tarefa. Esse tipo de equipe mostra uma maneira eficaz de possibilidade da troca de informação entre os diferentes setores promovendo novas idéias, solução de problemas e execução de projetos mais complexos. Seu único contratempo é que leva mais tempo para ela se estruturar e seus membros passem a ter confiança e espírito de equipe.

Já as equipes virtuais que utilizam a informática como ferramenta para juntar seus membros estejam eles em diferentes setores ou unidades da empresa. Elas têm por deficiência fatores como a ausência de linguagem não-verbal, contato social limitado e a capacidade de superar as diferenças de tempo e espaço das outras equipes. Além do fato de por não haver uma interação presencial, o foco na realização das tarefas é mais direto.

Medsker (1996), aponta que para a criação de uma equipe eficaz devem ser levados em consideração alguns componentes básicos: O primeiro é o projeto do trabalho, o segundo diz respeito à composição da equipe, o terceiro os recursos e

outras influencias contextuais e por último, existem variáveis do processo que refletem o que acontece na equipe e que influenciam na sua eficácia.

Para que tenha um bom funcionamento uma equipe requer que certas habilidades sejam reunidas nela, pessoas com conhecimentos técnicos para desenvolver o projeto, pessoas com habilidades de resolução de problemas e tomada de decisões quando se atinge um impasse e pessoas com habilidades interpessoais que saibam ouvir, que solucionem conflitos e possam dar opiniões. Cada equipe tem necessidades diferentes, por isso no momento de seleção de seus integrantes é ideal buscar uma diversidade de conhecimento, habilidades e origem para que se tenha certeza que todos os papeis serão preenchidos. Além de objetivos específicos, a equipe deve ter um propósito, uma visão em comum que pode oferecer a eles uma direção, o momento e o comprometimento necessário dos membros. (MEDSKER, 2006, p. 114).

Tanto entre grupos, equipes de trabalho e os funcionários em geral do hotel o ponto importante para um bom ambiente é a comunicação. Nenhum grupo consegue existir sem comunicação, ou seja, a transferência de informações entre os membros. Essa transferência de informações ou idéias é a comunicação, porém é necessário que seja feito mais que isso, isto é, além de idéias é necessário transmitir significados.

Segundo Robbins (2004), a comunicação cumpre quatro funções dentro da organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. Ela facilita a motivação dos funcionários porque é capaz de deixar claro para eles o que deve ser feito, os resultados do seu trabalho e o que fazer para melhorar seu desempenho. Porém sua função final é de ser facilitadora na tomada de decisões, visto que ela proporciona as informações que são necessárias para a tomada de decisões e os dados que são utilizados para identificação e avaliação das possibilidades.

A comunicação organizacional se divide entre a comunicação formal envolvendo grande quantidade dos funcionários por meio de uma cadeia formal de comando na qual as informações são passadas de nível em nível de hierarquia até compreender todos os intitulados. E a rede de rumores, um sistema informal de comunicação que não é controlada diretamente pela empresa, visto que suas informações são passadas de um funcionário para o outro. Apesar disso para Robbins (2004), a maioria dos funcionários a considera mais confiável do que os comunicados formais emitidos pela organização. Existe também a comunicação

eletrônica baseada em *e-mails*, intra e extranet, comunicados *on-line* e em alguns casos videoconferência. Sua grande importância está no fato de ficar disponível para acesso de todos os colaboradores, lendo-as quando lhes for mais conveniente.

Para que a comunicação seja eficiente os administradores devem buscar minimizar seus problemas e superar os obstáculos ocasionados, para isso o ideal é que usem múltiplos canais de comunicação, utilizem as respostas obtidas, simplifiquem a linguagem utilizada colocando em pratica uma forma de escuta ativa para absorção de opiniões e até a utilização da rede de rumores, que se abordada corretamente pode ser benéfica (ROBBINS, 2004).

Outra influência no comportamento organizacional é a cultura da organização na qual o funcionário está inserido. Esta estrutura é a responsável pela definição de como as tarefas realizadas são formalmente distribuídas, agrupas e coordenadas. Para Draft (2001), os administradores devem contemplar seis elementos ao projetar uma estrutura na organização que administra: especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização e descentralização e formalização. Criando assim uma linha hierárquica única de autoridade na empresa, determinando quem se reporta a quem na empresa, isso se torna necessário no auxilio da determinação da quantidade de escalões de chefia que a empresa deve ter, pois busca a eficiência no trabalho da organização.

Considerando que a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos membros da empresa e das características desejadas pela empresa. O autor aponta os sete principais:

1. Inovação e assunção de riscos;
2. Atenção aos detalhes;
3. A orientação para os resultados;
4. A orientação para as pessoas;
5. A *orientação para a equipe*;
6. A agressividade;
7. A estabilidade. (DRAFT, 2001, p. 180).

Para Robbins (2004), a amplitude de controle da organização é proporcional ao desempenho dos funcionários, visto que promove o distanciamento da supervisão e mais oportunidade para a iniciativa pessoal de cada um, não é possível comprovar a informação que as reações sofrem influências das diferenças pessoais entre os funcionários. Além disso, as relações estruturais nas quais as pessoas

trabalham também têm influência sobre as atitudes e comportamentos demonstrados.

Quando a estrutura organizacional começa a reduzir a ambigüidade das atividades e setores para os funcionários esclarecendo suas questões, ela se torna capaz de moldar as atitudes, tornando mais fácil para estes a obtenção de melhores níveis de desempenho e motivando-os a fazer isso. Em contraponto, a estrutura também enrijece a empresa, restringindo seus funcionários, limitando e controlando as suas ações.

Segundo Pimenta (2004, p. 179), "a importância do clima para a organização é que este interfere no grau de cooperação entre as pessoas". Conhecendo então como está seu posicionamento frente ao assunto, busca-se descobrir como o colaborador age em relação ao clima organizacional, se seu índice de cooperação é causador de mudanças e com que base elas foram desenvolvidas. Verificando quem toma o papel de líder em relação ao assunto e como coordena essas atividades, já que cabe ao líder a tarefa de reunir as energias necessárias para o cumprimento das metas organizacionais. (WAGEN; DAVIES, 2003).

A forma com que as tarefas são combinadas buscando a criação da responsabilidade individual de trabalho influencia diretamente no desempenho e satisfação dos funcionários. Para Robbins (2004), é possível apresentar um modelo de características do trabalho que dimensiona as tarefas em:

1. Variedade de habilidades;
2. Identidade da tarefa;
3. Significância da tarefa;
4. Autonomia;
5. Feedback.

Preocupar-se com o clima dentro da organização e com a motivação de seus funcionários deve ser um dos focos de ação de um administrador.

Existem vários fatores que influenciam a motivação de uma pessoa o que acaba interferindo no seu desempenho pessoal e no clima da organização, uma vez que ela terá impacto sobre as outras pessoas pertencentes aos grupos no qual o funcionário desmotivado está inserido.

O clima da organização é uma estrutura complexa que é composta por diversos segmentos que devem ser controlados no dia-a-dia das atividades, tornando-se um trabalho constante para os administradores. Porém lidar com o tema

numa abordagem generalizada o faz muito complexo, é preferível tratar os pontos específicos que influenciam os colaboradores a fazê-lo de forma global. Nesta perspectiva o subtítulo seguinte apresenta um estudo realizado sobre a motivação.

2.1 A MOTIVAÇÃO

O termo motivação se refere ao que impulsiona pessoas a produzirem, cujos reflexos estão condicionados as suas necessidades e vontades, medos e aspirações, é o que induz pessoas a se comportarem da forma como o fazem.

A Motivação é a força de energia que possibilita às pessoas executar ações e atividades, é o porquê do comportamento humano. Motivação é a razão pela qual as pessoas se propõem a realizar suas atividades de forma excepcional, e quando desmotivada é a razão pela qual não se esforçam a aprimorar suas atividades. (PIMENTA, 2004).

No local de trabalho, a motivação está interligada com a produtividade dos colaboradores. Quando estão altamente motivados, sua atividade laboral é maior e executam um trabalho de melhor qualidade. E quando estão pouco motivados fazem apenas o que é necessário, evitando com esta postura a reclamação de seus superiores, porém sem nenhum esforço excedente, mesmo que sua capacidade esteja além do executado.

> Motivação é a arte ou processo de iniciar e sustentar um comportamento em direção a certas metas. Motivar pessoas é sobre inspirar elas a fazer algo por que elas querem fazer isso, e não por alguém ter dito que elas têm que fazer isso. (WALKER, 2002, p. 566. Tradução nossa) [1].

Quando um colaborador tem um comprometimento organizacional com a empresa, e está motivado, o seu envolvimento o incita a realizar um esforço maior, um trabalho com excelentes resultados em prol da empresa e suas metas.

Algumas vezes, as pessoas podem ser motivadas por sentimentos contrários, como ressentimento, raiva e pela vontade de causar problemas para o seu

---

[1] "Motivation is the art or process of initiating and sustaining behavior toward certain goals. Motivating people is all about inspiring them to do something because they want to do it, not because someone says to do it." (WALKER, 2002, p. 566).

supervisor, visando ganhar do sistema a ascensão profissional e conseguir poder para si mesmo. Esse tipo de motivação tem propósitos contraditórios como metas de operação e acabam causando um efeito contrário ao da motivação por vontade de atingir excelência. Quando esse tipo de motivação é percebido no ambiente de trabalho, cabe ao supervisor orientar o funcionário para uma melhor forma de se portar, mostrando-lhe que a forma correta de se obter progresso em uma empresa é por meio do mérito em trabalhos realizados (GUERRIER, 2001).

Os supervisores precisam sempre analisar e estarem atentos ao comportamento demonstrado pelos seus funcionários, pois utilizando abordagens estratégicas pode-se ter um relacionamento profissional transparente, possibilitando assim uma relação agradável com eles. A partir desse contato previamente estabelecido, é possível analisar a motivação de seus funcionários e tomar as medidas cabíveis, objetivando sempre a melhoria da motivação da equipe, assim como, contornar os desvios motivacionais que possam surgir.

Ameaças também podem ser utilizadas como um fator de motivação, ou seja, quando os colaboradores não cumprem seus deveres e não se mostram preocupados em receber algum tipo de premiação, nesse tipo de situação ameaças podem se mostrar mais eficientes do que as premiações que eles não buscam, pois a partir do momento que esses colaboradores se sentem ameaçados pela possibilidade de serem demitidos, podem começar a desenvolver melhor as suas funções.

Para Walker (2002), uma boa maneira de motivar colaboradores é através da aplicação da motivação intrínseca e extrínseca. Sendo que a motivação intrínseca "se relaciona com estímulos internos ou necessidades que ocorrem dentro de nós e nos fazem ficar motivados".[2] (WALKER, 2002, p. 567. Tradução nossa). Assim, a motivação é gerada internamente por estímulos por nós criados e que nos fazem agir de certa forma, fatores do ambiente de trabalho influenciam nessa motivação.

Enquanto a motivação extrínseca "é causada por estímulos externos. Ser elogiado por um colega é um exemplo de motivação extrínseca".[3] (WALKER, 2002, p. 567. Tradução nossa). Essa motivação é causada por estímulos no ambiente de

---

[2] "Intrinsic motivation relates to the internal stimuli or need that occurs within us and causes us to be motivated". (WALKER, 2002, p. 567)

[3] "Extrinsic motivation is caused by external stimuli. Being praised by a colleague is an example of extrinsic motivation" (WALKER, 2002, P. 567)

trabalho, como elogios, treinamentos motivacionais e outras políticas que influenciam na sua percepção da atividade.

O profissional da área de hotelaria está diariamente em contato direto com pessoas, sejam elas clientes, outros colaboradores ou seus gestores. Esse profissional almeja com a realização de suas atividades a prestação de um excelente serviço que satisfaça as necessidades e os desejos das outras pessoas participantes deste universo. Para que essas atividades sejam executadas com sucesso é necessário um engajamento pessoal total, envolvendo iniciativa e criatividade por arte do colaborador.

Este contexto inicial é apenas para a realização de tarefas básicas, quando o objetivo é de ir além e exceder expectativas em sua atuação, faz-se necessário ultrapassar a simples execução de tarefas. Precisa-se de pró-atividade, iniciativa e vontade por parte do colaborador.

Perin (2008), afirma que na hotelaria o maior motivador ainda é a remuneração, o desempenho dos colaboradores é orientado pelo salário recebido pela função ou pelos prêmios em dinheiro concedidos aos mesmos. As recompensas econômicas são um fator de motivação de maior ou menor influência para todo o quadro de funcionários da área da hospitalidade.

Segundo Durão, Mendonça e Barbosa (2007), o desempenho de um colaborador é medido pelo modo como ele executa as suas funções. O nível ideal de desempenho corresponde àquilo que o colaborador está fazendo da melhor maneira possível e sentindo-se orgulhoso disso, ou seja, o nível máximo de satisfação na realização das tarefas designadas. Já o nível atual do seu desempenho representa o nível momentâneo de satisfação que esse colaborador experimenta ao realizar as suas tarefas.

> A medição de desempenho é uma operação estratégica que pode gerar informações centrais de gestão. Através dela, a empresa pode obter relatórios e indicadores que demonstram como ela está em relação às metas estabelecidas (DURÃO; MENDONÇA; BARBOSA, 2007).

O nível atual pode estar muito próximo ou não do nível ideal de desempenho. A diferença existente entre ambos representa o quanto esse colaborador ainda pode melhorar e evoluir como realizador e executor de suas funções.

Essa diferença representa o possível potencial de desenvolvimento para as pessoas, ou seja, as muitas oportunidades de melhorias na sua qualidade pessoal. Tal desempenho se liga à motivação do colaborador, pois quanto mais motivado estiver, mais se dedicará para que seu desempenho se eleve, mostrando assim sua capacidade e vontade de evoluir. (DURÃO; MENDONÇA; BARBOSA, 2007)

A motivação de pessoas corresponde a sua moral ou nível médio de satisfação de uma pessoa ou um grupo. Ela diz respeito ao sentimento de satisfação ou insatisfação que certas ações e situações infligem nesse grupo de pessoas. Se a motivação dessas pessoas for boa, terão vontade de aprender, caso contrário, não haverá esforços para modificação do perfil adotado.

Com isso, pode-se concluir que o bom nível de motivação é uma precondição para o aprendizado. Não necessariamente apenas no ambiente de trabalho, pois pessoas motivadas têm uma maior vontade de conhecer, saber e compreender coisas. Segundo Castelli (2001, p. 30), "a moral das pessoas está diretamente relacionada ao estágio de satisfação que se encontram as suas necessidades básicas".

Deve-se também trabalhar a motivação da equipe como um todo, o trabalho exercido com uma equipe unida tem a sua motivação facilitada e o aumento da eficiência. Quando o grupo de trabalho está coeso, a mudança de comportamento apresentada por algum dos integrantes é facilmente contornada, pois existirá uma pressão ou o apoio do grupo e esses são poderosos mecanismos transformadores de comportamento.

> Motivação é a vontade das pessoas a adaptar um comportamento, que visa um fim. Trata-se de colocar em prática ações que atendam as necessidades dos parceiros e, portanto, estão dispostos a se corrigir e melhorar o que eles fazem. (ACOSTA; FERNÁNDEZ; MOLLÍN, 2002, p. 218. Tradução nossa). [4]

A motivação serve como causa ou determinação para ações, para um processo ou conjunto de ações e razões para uma determinada ação. A motivação é essencial na vida das pessoas, possibilita qualquer aprendizagem e está relacionada diretamente ao bom desempenho no trabalho e vontade de superar dificuldades e enfrentar desafios. Segundo Pimenta (2004), no ambiente de trabalho a motivação é

---

[4] "La motivación es la predisposición del individuo a adoptar um comportamiento, orientado a um fin. Es la puesta em práctica de acciones que satisfacen necessidades que tienen los colaboradores y em

entendida como um estado psicológico que leva as pessoas a perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.

Cabe então ao administrador buscar entender o quanto seus colaboradores compreendem o tema motivação, investigar como ele é aplicado no seu ambiente de trabalho e assim questionar as ações desenvolvidas com foco na motivação da equipe.

É possível se basear em vários sistemas motivacionais capazes de servir de base para um programa motivacional dentro da empresa. Alguns dos sistemas conhecidos são categorizados em teorias motivacionais desenvolvidas através de estudos do comportamento humano.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Pela complexidade que é o fenômeno da motivação, foram criadas várias teorias ao seu respeito. Segundo Guerrier (2003), faz-se a distinção entre dois tipos de teoria de motivação: As Teorias de conteúdo e as Teorias de processo.

2.2.1 TEORIAS DE CONTEÚDO

As teorias de conteúdo se focam em compreender e analisar o que as pessoas querem, necessitam ou desejam. São apresentados a seguir as principais teorias ou pensamentos relacionados a ela.

a) Taylorismo:

Frederick Winslow Taylor foi um engenheiro mecânico nascido nos Estados Unidos, que é considerado o "Pai da Administração Cientifica", manteve foco na eficiência e eficácias operacional na administração. Suas duas principais obras

---

consecuencia se sienten dispuestos a poder rectificar y perfeccionar lo que hacen". (ACOSTA; FERNÁNDEZ; MOLLÍN, 2002, p. 218).

foram baseadas no estudo de produção das fábricas americanas buscando eliminar o desperdício de tempo e dinheiro que ocorria com freqüência naquele tempo.

Seus estudos não eram focados na motivação e sim na administração, porém através deles foi a primeira vez que se falou em motivos que pudessem influenciar na produção dos funcionários positiva ou negativamente e maneiras de incentivar esse funcionário a trabalhar melhor.

Segundo Chiavenato (1993), para Taylor:

> A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários, daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e ocupante constituem a unidade fundamental da organização (CHIAVENATO, 1993, p.145).

Para Taylor o objetivo da administração estava em pagar salários menores aos funcionários e reduzir os custos unitários de produção (CHIAVENATO, 1993). O que não ocorria na sua época, uma vez que as empresas pagavam os funcionários por peça produzida e os funcionários atrasavam a produção com o pensamento de que se produzissem muito isso seria refletido na perda de empregos ou na desvalorização do preço unitário.

Taylor acreditava que se fossem supridas as necessidades que os funcionários tinham em relação ao trabalho, principalmente relacionadas com a estabilidade de emprego e o salário, poderia incentivá-los a trabalhar mais. Dessa forma, no que foi considerado seu segundo período, a partir de 1911, desenvolveu técnicas de inventivos salariais e prêmios de produção, propagando a idéia de que o funcionário que trabalhasse mais e excedesse a produção esperada dele, deveria receber mais que os outros que não se emprenhavam tanto. Oferecendo assim prêmios de produção nos casos bem sucedidos. (CHIAVENATO, 1993).

Essas idéias, entre outras também desenvolvidas pelo engenheiro, não foram baseadas ou focadas em um estudo de motivação de funcionários e sim puramente na melhora da produção das grandes fábricas. Porém suas idéias acabaram motivando o colaborador a se desenvolver e trabalhar mais perante a possibilidade de uma bonificação financeira, que como dito por outros autores é um dos métodos de motivação mais aplicados e esperados, principalmente quando se relaciona ao setor hoteleiro, dessa forma para Guerrier (2001), o taylorismo é considerada uma teoria motivacional, que mesmo que apresente idéias em discordância com os

pensamentos de muitas empresas na atualidade deve ser conhecido e entendido pelos administradores.

De acordo com Guerrier (2001), o motivo pelo qual as idéias de Taylor ainda são discutidas até hoje é que estas idéias, ainda se mantêm no pensamento administrativo. Essas abordagens ainda podem ser vistas em diversas empresas, como por exemplo, as cadeias de *fast-food*.

As idéias de Taylor sobre motivação podem ser contestadas, pois não conseguiram reconhecer outras necessidades que as pessoas procuram satisfazer na realização do seu trabalho e ainda, para Guerrier, os gerentes que utilizam os pensamentos de Taylor tratam os trabalhadores como idiotas e dessa forma eles tendem a se ver comportando-se como tais, aplicando rigorosamente as regras sem pensar (GUERRIER, 2003, p. 127). Assim, os colaboradores passam a fazer apenas o necessário para que possam ser recompensados como sugerido por Taylor nas suas teorias, e não pensam no beneficio final para a empresa ou seu crescimento pessoal.

b) Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow foi um psicólogo nascido nos Estados Unidos que por meio de seu trabalho criou a chamada Hierarquia das Necessidades de Maslow. Acreditava que existiam cinco grupos de necessidades básicas que são comuns a todos os seres humanos independente do trabalho exercido por ele ou a que grupos ele pertencia.

Maslow acreditava que os seres humanos por serem animais se portam de maneira que pudessem satisfazer as suas necessidades e desejos, estas são inesgotáveis. Assim que uma necessidade fosse satisfeita, outra aparecia para tomar seu lugar. A pirâmide utilizada para hierarquizar os grupos de necessidades básicas dos seres humanos representa a ordem na qual essas necessidades se tornam motivadores do comportamento humano (Anexo 1). Pimenta (2004), diz que para Maslow um conjunto de necessidades somente se manifesta quando o conjunto anterior estiver satisfeito. (PIMENTA, 2004, p. 187)

Segundo Guerrier (2001), a segmentação da pirâmide tem os seguintes significados: Na parte inferior da pirâmide localizam-se as necessidades fisiológicas, com um apelo maior, elas dizem respeito a todas as necessidades fisiológicas

básicas que se relacionam à sobrevivência, como comida e água. Essas são as primeiras necessidades a serem satisfeitas e enquanto não forem realizados, todos os esforços dessa pessoa são relacionadas a satisfazê-las.

Em seguida estão as necessidades de segurança, na qual as pessoas procuram estar protegidas de perigos e de acidentes, ter um lar seguro e uma renda garantida. Necessidades de segurança incluem proteção, segurança, estabilidade, estrutura, ordem, estar livre de medo, ansiedade e caos.

Quando essas necessidades estão satisfeitas, em seguida encontram-se as necessidades sociais e de amor que estão relacionadas a ter família e amigos, sentir-se pertencente a um grupo de pessoas que têm uma estima em relação a esta pessoa e a valorizam. Necessidades sociais se tornam grandes motivadores, porque incluem a necessidade de estar com pessoas e de pertencer a algum grupo para amar ou ser amado.

Essas três primeiras categorias são chamadas de necessidades primarias, enquanto alguma delas não estiver satisfeita o ser humano trabalhará quase que exclusivamente para supri-las. As duas últimas categorias de necessidades estão relacionadas com necessidades de estima, algumas vezes referidas como *necessidades do ego*.

A quarta categoria de necessidades é a de estima e prestigio que fazem a pessoa querer ser respeitado por outros e ser levado em alto *status*. Ela diz respeito também à força, realização, superioridade, competência, confiança e independência. Existe também a necessidade de estima vinda dos outros, necessidade de glória, fama, *status*, atenção e apreciação.

No topo da hierarquia encontram-se as necessidades de auto-realização. Realizar o seu próprio potencial, qualquer que seja ele, fazer o que se tem aptidão para fazer. Encontrar o desejo de realizar o seu próprio potencial (GUERRIER, 2001. p. 131)

Uma ou outra dessas necessidades pessoais ou várias delas combinadas é o que motiva as pessoas a fazerem o que fazem. Se uma necessidade que se encontra perto da base da pirâmide não é satisfeita, as pessoas gastam todo o seu tempo e energia tentando alcançá-la e elas não vão experimentar os próximos níveis de necessidade até que a necessidade primaria seja atendida.

A teoria de Maslow não pode ser utilizada como ferramenta direta. Um gestor não pode analisar cada um de seus colaboradores de acordo com as suas

necessidades individuais e então saber como motivar essa pessoa. Mas ela ajuda a entender o porquê do comportamento de certos colaboradores, porque se portam de tal maneira.

O trabalho de Maslow é importante por lembrar-nos das necessidades superiores em sua pirâmide, pensando dessa maneira, para Guerrier (2001), uma das formas encontradas para se motivar pessoas em seu local de trabalho seria entregar-lhe tarefas que o desafiem e exijam de seu potencial, colocando de lado tarefas simples, como queria Taylor. (GUERRIER, 2001, p. 131).

c) McGregor:

Douglas McGregor foi um psicólogo organizacional Norte-americano que ficou famoso pela criação das Teorias X e Y.

A sua Teoria X refere-se à natureza humana e como as pessoas se portavam. Elas não eram muito inteligentes, nem trabalhadoras e indolentes por natureza. O foco de McGregor nessa teoria era de como os gerentes deduziam que seus colaboradores eram motivados.

> A *Teoria X* força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independente de suas opiniões e objetivos pessoais. Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele estará fazendo a *Teoria X*. (CHIAVENATO,1993, p. 403).

Segundo Guerrier (2001), McGregor não acreditava que todas as categorias de pessoas se enquadravam em sua teoria, mas que os gerentes lidam com seus colaboradores como se todos fossem enquadrados na teoria.

A Teoria Y diz respeito sobre como os seres humanos eram motivados, tem fortes influências de Maslow e foi desenvolvida para o uso gerencial. A teoria adota a visão otimista das capacidades humanas. Se encontrados no ambiente apropriado os seres humanos são capazes de ser mais criativos e engenhosos do que inicialmente se acreditava. Assim, as pessoas não são naturalmente preguiçosas e concentradas em si mesmo, elas são assim como resultado da maneira como foram tratadas (GUERRIER, 2001, p. 126).

> A *Teoria Y* desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. (CHIAVENATO, 1993, p. 404)

As duas teorias de McGregor são opostas entre si, enquanto a Teoria X propõe uma administração através de controles e limitações impostos às pessoas, a Teoria Y propõe uma administração por objetivo que enfatiza a iniciativa individual do funcionário. A Teoria Y pode ser abordada pelos gestores, pois os incentiva a trabalhar em conjunto com os seus colaboradores e desenvolve-los para crescimento dentro da empresa.

d) Mayo:

Elton Mayo foi um sociólogo australiano que é reconhecido pela suas "Experiência de Hawthorne" que foi realizada na fabrica Hawthorne da Western Eletric Company de Chicago, EUA.

Quando os estudos em Hawthorne foram iniciados, Mayo tinha o intuito de analisar os efeitos da fatiga, acidentes de trabalho, rotatividade do pessoal e o efeito das condições de trabalho sobre a produtividade dos colaboradores.

Os estudos de Mayo destacaram que os relacionamentos dentro do grupo de trabalho e o relacionamento entre supervisor e o grupo de trabalho afetavam o comportamento dos colaboradores durante sua execução. Segundo Guerrier (2001), os colaboradores se motivavam pela "lógica do sentimento", se preocupam com a forma como são tratados no local de trabalho e com o relacionamento com seus colegas e com seus gestores, enquanto os gerentes são movidos pela "lógica do custo e da eficiência" resumida por como a empresa está e se está ou não tendo lucro. (GUERRIER, 2001, p. 128).

d) Herzberg:

Frederick Herzberg foi um psicólogo americano que ficou conhecido pela "Teoria dos Dois Fatores" ou Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.

Herzberg criou a teoria para explicar porque métodos de relações humanas falhavam ao tentar motivar as pessoas a melhorar seu desempenho no trabalho e

identificou fatores que realmente motivavam elas. Segundo ele, fatores que levam uma pessoa a se sentir insatisfeita no trabalham não condizem com os fatores que os levam a sentir-se satisfeitos com o mesmo. Já que a satisfação positiva necessita de motivadores para existir. Ele os separou então em dois grupos de fatores que orientam o comportamento das pessoas.

Fatores extrínsecos relacionados com o ambiente de trabalho como compensação, supervisão, condições de trabalho, salário, segurança e outros, se localizam no ambiente em volta das pessoas e envolvem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. "As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando são precários eles provocam a insatisfação dos empregados" (CHIAVENATO, 1993, p. 397). Mas ao remover essas causas de insatisfação, não se cria a satisfação com o trabalho, por isso esses fatores não motivam o desempenho do colaborador, esses fatores foram chamados de fatores de Higiene.

Já os fatores intrínsecos, segundo grupo, causam motivação e satisfação no trabalho. Eles são relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas executadas, consistem em oportunidades de trabalho por elas mesmas para crescimento e realização, são fatores como reconhecimento, responsabilidade, realização e o trabalho em si. Esses são chamados de fatores motivacionais.

> Herzberg privilegia os fatores M (motivacionais): no ambiente de trabalho, a pessoa com desafios, possibilidade de exercitar habilidades e desenvolver aptidões tenderia a se desenvolver mais. (PIMENTA, 2004, p. 185).

Com isso a resposta em motivar colaboradores está no trabalho em si. Ele pode ser enriquecido para que alcance desenvolvimento e isso não apenas motivará o colaborador a trabalhar melhor, mas também incitará um potencial não utilizado por ele (PIMENTA, 2004).

2.2.2 TEORIAS DE PROCESSO

As teorias de processo foram agrupadas e nomeadas dessa forma, pois se referem às formas que o individuo trabalha para suprir as necessidades e desejos que afetam seu comportamento. Abaixo serão exemplificadas algumas teorias que se apresentam nesta condição.

a) Teoria das Expectativas:

A teoria das expectativas é baseada na premissa de que as pessoas colocarão esforços no seu trabalho equivalentes as premiações recebidas. Se o colaborador pensar que vai definitivamente receber uma premiação, existem maiores chances de se motivar e colocar maiores esforços para atingir suas metas. Os bônus são parte da teoria da expectativa.

Essa teoria procura primeiramente responder à pergunta: O que leva uma pessoa a se empenhar no trabalho?

> As pessoas empenham-se no trabalho porque esperam certos resultados desejáveis no emprenho no trabalho. Tais resultados podem ser intrínsecos – ficarei satisfeito porque consegui resolver um problema difícil – ou extrínsecos – meu chefe me recomendará para a promoção, o cliente me dará uma gorjeta maior, serei o "funcionário do mês". (GUERRIER, 2003, p. 135).

Percebe-se que as pessoas não acreditam que sempre serão recompensadas por trabalhar arduamente e fazer o melhor que puderem. Algumas delas até vêem desvantagens em se esforçar em demasiado. Ou acreditam que alguns resultados não são correspondentes à realização de suas tarefas, já que não se vêem como capacitadas ou inteligentes o suficiente para conseguir superar as adversidades e fazer um trabalho de qualidade ou simplesmente que o chefe não gosta delas.

De acordo com Guerrier (2001), pode-se calcular o grau de esforço que uma pessoa dedica a uma tarefa se analisar a lista dos principais resultados que essa pessoa deseja obter do empenho colocado na realização desta. Ou seja, que as pessoas verificam os possíveis resultados de suas tarefas ou ações e analisam quais as melhores possibilidades entre as várias alternativas que lhe foram apresentadas. (GUERRIER, 2001).

Os gestores devem perceber que não necessariamente todo o seu pessoal se motivará pela mesma recompensa e da mesma maneira. Para alguns, certo tipo de premiação é ótimo, outros podem o encarar com uma forma menos positiva.

"Considerando essa teoria, o administrador, para conseguir motivação, deve *preocupar-se mais com a recompensa que está sendo oferecida e como ela está* sendo valorizada pelos funcionários" (PIMENTA, 2004, p. 188).

As recompensas só realmente motivam os colaboradores se eles entenderem que a única forma de conseguirem a prometida recompensa é através de trabalho com afinco e qualidade, caso contrário não se sentirá motivados em alcançar o objetivo. "O modelo da expectativa não procura somente explicar porque as pessoas podem ou não se empenhar no trabalho. Ele procura também explorar a relação entre esforço, desempenho no trabalho e satisfação no emprego". (GUERRIER, 2001, p. 138).

A teoria das expectativas tem como resultado final à satisfação no trabalho, ao terminar uma tarefa requisitada o colaborador sabe que isso repercutirá em resultados que podem ser intrínsecos ou extrínsecos. O nível de satisfação do colaborador ao fazer isso reflete o seu sentimento em relação aos resultados.

b) Teoria da Eqüidade:

A teoria da eqüidade é relacionada com a troca de contribuições individuais *por premiações organizacionais. As pessoas preocupam-se com a relação das* recompensas recebidas com as recebidas pelos outros.

Conforme Walker (2002), a teoria sugere que a motivação individual se baseia em três variáveis importantes:

1. As contribuições que uma pessoa percebe que esta disponibilizando a empresa.
2. As recompensas que uma pessoa percebe que está recebendo.
3. O modo que as contribuições e recompensas de cada pessoa se comparam *com os de outra pessoa.* (WALKER, 2002, p. 569).

Os funcionários tendem a avaliar os próprios esforços em comparação com as recompensas recebidas e então compará-las com as recompensas que outros receberam ao fazer as mesmas atividades. A própria motivação será provavelmente afetada positiva ou negativamente pelo nível de satisfação baseado na comparação com os outros.

Com isso, as percepções de eqüidade afetam a satisfação do colaborador com o trabalho e com o esforço dedicado a ele. As pessoas se motivam a corrigir

suas próprias percepções quando acreditam que elas estão erradas, tanto para o lado positivo quanto para o lado negativo. (WALKER, 2002).

As teorias de processo fornecem boas linhas de direção aos gestores e o que podem fazer para motivar seus colaboradores. O seu objetivo fundamental é que os colaboradores estejam motivados a se esmerar no trabalho e que isso venha a se transformar em um bom desempenho das tarefas e no trabalho como um todo. E que esse desempenho seja recompensado por parte dos gestores o que enfim geraria a satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho. Isso as torna um modelo útil já que mostra como os diversos processos organizacionais interagem entre si.

Algumas das teorias motivacionais que foram descritas não são mais utilizadas ou tem sua aplicação focada para setores específicos como indústrias, redes de *fast food* e etc. Porém para compreensão do tema motivação e as formas que ele influencia as atividades do funcionário dentro e fora da empresa é necessário conhecer as teorias existentes. Como é possível avaliar a motivação dos funcionários, que fatores internos da empresa ou externos referente ao ambiente de convívio desse funcionário o motivam ou não a realizar suas atividades.

Para que se faça verdadeira a análise das ferramentas aplicadas de motivação dentro de uma empresa deve-se aprender a averiguar os níveis e fatores motivacionais envolvolvidos.

2.2.3 OUTRAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Algumas outras teorias motivacionais que foram observadas por Miller, Porter e Drummond (1998), não se encaixavam nas teorias de Conteúdo ou de Processo que são as divisões usuais das Teorias Motivacionais segundo GUERRIER (2001). Neste tópico apresentaremos quatro teorias com relevância segundo esses autores.

a) Teoria da motivação pelo medo:

A teoria da motivação pelo medo se baseia numa das formas mais antigas de se motivar pessoas a fazerem suas tarefas, utilizando o medo como método de fazê-

las produzir. A base dessa teoria está no uso de um sistema de coerção, ameaças e punição, caso o colaborador não faça o trabalho que é esperado dele e nenhuma forma de motivação funcione como estimulador para realize sua função, alguns gestores passam a fazer uso de ameaças como trocar o turno de trabalho, não dar aumento ou até mesmo o risco de demissão.

Essa teoria ainda é utilizada regularmente, porém não com tanta resposta. Alguns gestores continuam a achar que esta é a única forma de conseguir os resultados esperados de seus colaboradores. São os tipos de gestores que ainda acreditam que a Teoria X de McGregor relata a verdade sobre o pensamento dos colaboradores em geral.

Colaboradores que trabalham com o intuito de evitar algum tipo de punição geralmente produzem resultados medíocres, e o medo pode na verdade inibir a habilidade de um bom desempenho em algumas pessoas. E ainda assim podem gerar como resultados hostilidade, ressentimento e vontade de vingança por parte de alguns colaboradores.

Essa teoria deve ser usada como última tentativa quando todas as outras propostas tenham falhado, já que o medo algumas vezes motiva pessoas que sempre foram tratadas dessa forma, mas como as outras existem uma grande margem para erros. (MILLER; PORTTER; DRUMMOND, 1998).

b) Teoria do Método "Cenoura ou Bastão" (*Carrot or Stick*):

O método "Cenoura ou Bastão" é baseado na combinação de medo e incentivos. Busca um tipo de resposta para todas as ações – premiações para os bons desempenhos e punição para os maus desempenhos. Por isso a cenoura corresponde às premiações prometidas quando se realiza o trabalho como esperado ou superam-se expectativas e o bastão como uma forma figurativa de punição ou motivação para colaboradores que fazem menos do que o esperado deles.

Esse é outro tipo de método que, como o da motivação através do medo, é utilizado por gestores que preferem ter um alto controle sobre seus funcionários e que requer uma aplicação constante das suas ações. Já que, uma vez que a premiação foi recebida ou que a punição foi aplicada, isso não motiva mais a melhorar o desempenho, por isso outra punição ou recompensa deve ser aplicada.

Como efeito colateral a essa ação, os colaboradores podem começar a entender que eles têm o direito de sempre ficar recebendo premiações e esse tipo de pensamento começa a se tornar cultura dentro da empresa invalidando a intenção inicial do processo, já que as premiações passam a não mais motivar esses colaboradores e passam a ser parte do processo natural de trabalho, ou seja, o colaborador que desempenha corretamente sua função recebe a premiação e isso não mais o motiva, pois já era esperado. Enquanto as punições e ameaças se transformam em ressentimento e resistência em relação à gerência (MILLER; PORTTER; DRUMMOND, 1998).

c) Teoria da Modificação de Comportamento:

A teoria da modificação de comportamento é um método que começou a ser utilizado recentemente para melhorar o desempenho dos colaboradores, ignora a motivação interna e lida ao invés com a mudança de comportamento. Parte da teoria comportamental que diz que todo o comportamento é apresentado em função de suas conseqüências, ou seja, as pessoas se comportam da forma que o fazem por conseqüências positivas ou negativas que a ação gera. Se as respostas ou conseqüências forem positivas as pessoas tendem a repetir o tipo de comportamento, se as respostas forem negativas elas evitam fazê-lo novamente.

Dessa forma, se o gestor quer induzir uma melhora no trabalho ele deve passar um reforço positivo para seus colaboradores sempre que achar que as pessoas estão precisando. O gestor fica observando os trabalhadores e quando percebe que alguém está fazendo algo certo deve elogiá-lo. Não se podem ignorar comportamentos indesejados, mas a teoria acredita que critica e punição pode levar hostilidade e agressividade.

O uso dessa teoria tem aumentado nos últimos anos e tem mostrado resultados bem efetivos. Segundo Miller, "tiveram situações nas quais o reforço positivo, além de ter corrigido comportamentos indesejados, aumentou a produtividade. Qualquer que seja a base teórica, o reforço positivo pode ser outra fonte para se tentar com os colaboradores".[5] (MILLER; PORTTER; DRUMMOND, 1998, p. 104. Tradução nossa).

---

[5] "There have even been instances where the positive reinforcement hás not only corrected behavior but hás actually increased productivity. Whatever its theoretical base, positive reinforcement can be

d) Teoria da "Fixação de Metas" (Goal-setting):

Essa teoria trata a fixação de metas, já que tanto as pessoas como as empresas funcionam melhor quando fixam metas a serem alcançadas. Mesmo quando não são totalmente alcançados, os resultados serão melhores do que quando nenhum tipo de meta é traçado. Por isso, muitas empresas têm incluído a Teoria de Fixação de Metas como parte de seus programas motivacionais de *premiação e reconhecimento*.

Fixação de metas é um elemento chave quando se fala de gerenciamento por objetivos. Nele as metas são geralmente fixadas pelos colaboradores e não os gestores. Uma vez que esses colaboradores traçaram metas individuais e para o grupo ou departamento elas devem ser aprovadas pelos gestores.

Os colaboradores têm mais chances de atingir e até exceder as metas que eles participaram da elaboração, do que alcançarem as metas que foram impostas pelos seus superiores. Programas de qualidade, gerenciamento de qualidade total e *empowerment* têm contribuído em grande escala para a motivação dos colaboradores. (MILLER; PORTTER; DRUMMOND, 1998).

Essas teorias trazem visões diferenciadas das teorias de conteúdo e processo que são mais comumente abordadas. Porém, faz-se importante incrementar o conhecimento da motivação, mesmo que através de teorias não tão difundidas, mas que adicionam nas possíveis formas de se compreender a motivação individual dos colaboradores da empresa.

2.3 PROGRAMAS MOTIVACIONAIS

Segundo Pimenta (2004), os programas motivacionais ou sistemas motivacionais são formas criadas para serem aplicadas pelos gestores, como incentivos ou recompensas usados, com o intuito de melhorar o desempenho do colaborador no trabalho e auxiliar nos objetivos finais da empresa. "Há uma ênfase

---

another resource for you to try out with your people" (MILLER; PORTTER; DRUMMOND, 1998, p. 104).

nas recompensas simbólicas e sociais, embora não sejam omitidas as recompensas materiais e salariais". (CHIAVENATO, 1993, p. 408). Vários tipos de ações são englobados nesse programa como: desafios, elogios, prêmios, plano de carreira, benefícios, participação dos colaboradores nas decisões importantes para empresa, participação nos lucros e outros.

Os colaboradores são incorporados nessa dinâmica de premiações, independente da sua caracterização, através da criação e aplicação de programas motivacionais com o foco neles. Pimenta (2004), trás alguns programas como ferramentas a serem aplicadas:

a) Programa de enriquecimento de cargo:

O programa tem como objetivo principal estimular o poder de decisão e as aptidões intelectuais dos colaboradores. Através de técnicas que os façam terem um maior conhecimento da empresa e das funções exercidas dentro delas. Seja através de rodízio de cargos, participação em comissões decisórias dentro da empresa ou em programas de seleção. Transformando as tarefas corriqueiras do colaborador em alguns desafios que o instiguem a ir além, assim aumenta-se a importância de seu cargo somando ao que era originalmente seu grau de responsabilidade.

b) Programa de auto-gestão dos grupos de trabalho:

O programa tem como objetivo transformar as hierarquias engessadas da empresa em grupos de trabalho nos quais a tensão entre supervisores e colaboradores não seja tão grande, nem a sua separação no trabalho. Nesse programa os funcionários definem o que, como e quando realizar as suas tarefas. "Em geral contam com 10 ou 15 funcionários que assumiram muitas das funções pelas quais seus antigos supervisores respondem; aquelas que são totalmente auto gerenciadas até escolhem seus membros e avaliam o desempenho uns dos outros" (ROBBINS, 2004, p. 108).

Existem alguns exemplos bem sucedidos de implementação dos grupos de trabalho, inicialmente implementado na Volvo e depois na Toyota, com grupos que se auto-geriram e como resultado pode-se verificar uma diminuição de custos,

melhoria na manutenção de equipamentos, diminuição da burocracia entre supervisores e colaboradores, já que o primeiro era visto agora como líder de grupo.

c) Programa de incentivos:

O programa tem como foco principal valorizar o bom colaborador, aquele que faz todas as suas tarefas da melhor forma e tem um bom desempenho geral em relação ao serviço prestado. O programa funciona promovendo reconhecimento das ações desses funcionários através de premiações em dinheiro, mercadorias ou até viagem. O ponto forte desse programa é que ele serve como um fator motivacional para que os colaboradores premiados continuem a ter um bom desempenho em busca de outros prêmios e para que os outros colaboradores vejam os benefícios de se fazer um bom trabalho e o que eles ganhariam com isso. Segundo Pimenta (2004), isso traria reconhecimento a esse colaborador na forma de premiações de natureza social ou psicológica.

O programa também destaca o funcionário, uma vez que além de apresentado a premiação concedida, também recebe destaque entre seus colegas ou superiores o funcionário que foi premiado com a ação. Destacando socialmente o funcionário dentro da hierarquia da empresa, já que ele "fez por merecer" aquela premiação.

Esse programa pode gerar alguns gastos a mais para a empresa, porém é revertido em benefícios para ela mesma, pois se os funcionários passarem a se esforçar mais e produzir melhor o retorno será em forma de um crescimento nos lucros da empresa.

d) Programa Funcionário do Mês:

O programa funcionário do mês tem como objetivo premiar o colaborador que mais se destaca na realização das suas atividades entre os colaboradores da empresa. Alguns critérios são utilizados para analisar o desempenho desse colaborador: Atenção aos clientes e hospitalidade, tarefas realizadas em um bom espaço de tempo, qualidade no serviço prestado e etc. Diversos critérios podem ser utilizados com a finalidade de destacar um colaborador entre os demais naquele mês. Assim a cada mês um colaborador é selecionado para o posto e seu nome é

divulgado para o resto da empresa, seja através de uma pequena cerimônia ou outros meios encontrados.

Algumas falhas podem ser encontradas na execução dos programas. Muitas vezes os colaboradores não são consultados para ver que tipo de programa melhor se encaixa com a realidade deles e com isso teria um nível de sucesso muito maior. Os gestores têm que estar focados nos colaboradores ao decidir o tipo de dinâmica a ser seguido, pois caso contrário, ela pode ter efeito inverso. Precisa-se conhecer o perfil da empresa e o perfil geral dos colaboradores, para fazer a decisão de qual será aplicado.

Muitas vezes, são escolhidos programas que foram aplicados com sucesso em outras partes do mundo, mas que ao ser aplicado em determinada região vai de encontro com a cultura geral, é o caso, por exemplo, do programa Funcionário do mês que por muitos é criticado, pois acreditam que ao invés de motivar os colaboradores como um todo, apenas faz com que se crie uma concorrência entre eles e prestem mais atenção aos erros do que aos seus acertos.

> Para se escolher qual tipo de estimulo a ser usado com cada colaboradores, deve-se analisar a dinâmica entre os motivos internos e externos considerando seu processo de percepção, ou seja, como ele interpreta as informações que recebe de seu meio. Essas informações são selecionadas de formas diferentes e adquirem significados específicos para cada pessoa. (PIMENTA, 2004, p. 189).

Quando o gestor tem o objetivo central de motivar seus colaboradores, diferentes tipos de estímulos podem funcionar. Deve-se então observar quais são compatíveis com as necessidades, desejos e no ambiente de trabalho as aptidões de cada pessoa.

2.4 A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS HOTELEIROS

A atividade turística tem crescido significativamente nos últimos anos em virtude da visibilidade percebida por parte dos órgãos governamentais pelo seu potencial como fonte de geração de renda e de desenvolvimento local. Este fato pode estar relacionado ao aumento da renda familiar, condição que possibilitou as

pessoas a destinar uma parte maior da receita financeira para a realização de atividades turísticas e de lazer com suas famílias.

O turismo é considerado em muitos países como um dos primeiros setores da economia, pois tem atingido um crescimento tanto com relação ao número de turistas quanto ao gasto médio diário despendido nos locais visitados, influenciando diretamente na geração de renda do país.

Além das motivações básicas que influenciam as pessoas a viajar, sabe-se que o fato de os preços estarem mais acessíveis e a boa qualidade dos serviços disponíveis também impulsionam a demanda a escolher por uma determinada localidade em detrimento de outra.

> Deve haver dois elementos-chave no produto que controlam a escolha e, conseqüentemente, os mercados. Esses elementos devem estar presentes ao mesmo tempo: em primeiro lugar, a combinação dos serviços necessários para se fazer a viagem; e, em segundo a satisfação realizada no destino escolhido. A combinação desses dois elementos é essencial. (LICKORISH; JENKINS, 2000, p. 50).

Os negócios do turismo são estabelecidos com a intenção de alimentar, acomodar, deslocar, entreter os turistas, além da venda de suvenires e outras aquisições, bem como eventos que garantam a qualidade da experiência turística.

O segmento em crescente expansão proporciona ao cliente uma grande variedade de ofertas, o reflexo desta situação impulsiona as empresas hoteleiras a buscar mecanismos para se sobressaírem sobre a concorrência, fator que vem a beneficiar os clientes.

À medida que o turismo e a atividade hoteleira foram se expandindo mundialmente, os governos passaram a exercer um controle cada vez maior sobre os hotéis, criando determinações, visando a excelência na qualidade dos serviços, conforto e outras necessidades dos turistas ao escolherem a sua acomodação. (PERIN, 2008).

Para Castelli (2001), os hotéis são empreendimentos especializados na prestação de serviço de acomodação para turistas, de hospitalidade, alimentos e bebidas e lazer, além de outros tipos de serviços oferecidos. Ele ainda define a empresa hoteleira como "uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada" (CASTELLI, 2001, p. 57). O foco do

hotel deve ser de uma fonte de receita, uma fonte de emprego e oferecer um serviço de *hospitalidade a comunidade*.

Apesar do desenvolvimento e inovações que se encontram disponíveis na área, o capital humano ainda continua sendo o ponto fundamental da atividade hoteleira. Como está localizada no setor de serviços, o processo de acolhida e atenção ao cliente são peças chaves da atividade, possibilidade na qual as empresas podem construir o seu diferencial entre as demais. Este processo é ressaltado por Castelli, quando enfatiza que:

> As empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, como condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes. (CASTELLI, 2001, p. 29).

A importância de colaboradores motivados na hotelaria é essencial para o desenvolvimento das atividades e alcance das expectativas criadas pela empresa quanto à satisfação de seus clientes. Haja vista que os investimentos necessários para se buscar um novo cliente são bem mais elevados do que os necessários para manter um cliente ativo. A maioria dos clientes não informa o descontentamento com *relação ao atendimento recebido, apenas não tornam a se hospedar no hotel.* (CASTELLI, 2001, p. 29).

Neste contexto, cabe aos colaboradores, como representantes da empresa prestadora de serviços, estar atento às necessidades dos hóspedes, sejam as que eles especificam, sejam as que os colaboradores conseguem perceber no contato com ele.

O cliente, quando chega ao hotel, espera uma boa acolhida por parte dos colaboradores e do hotel como um todo. Recebendo lugar de destaque o conforto e *a boa infra-estrutura de serviços a seu dispor, bem como colaboradores educados e* dispostos a atender a suas possíveis necessidades, ou seja, esse hóspede gostaria de ter uma estrutura bem organizada com todos os seus elementos em bom estado e em perfeito funcionamento para que sua experiência durante a estada seja plena (PERIN, 2008).

Cada colaborador dentro do hotel é responsável por uma parte de sua operacionalização para que, como um todo, o hotel funcione em perfeita sintonia. É necessário que todos estejam aptos a realizar sua função e também dispostos a

fazer isso de maneira eficiente, apenas desta forma, com um conjunto funcionando perfeitamente é que o hotel pode considerar ter um serviço de qualidade a oferecer.

Castelli (2001), afirma que o hotel busca sempre oferecer um serviço de qualidade como mecanismo de competitividade junto aos seus concorrentes. Esta qualidade deve estar fundamentada no capital humano do hotel, que deve estar instruído e capacitado para atingir a qualidade esperada no desenvolvimento de suas atividades.

Visando atingir a meta de qualidade, faz-se relevante que os colaboradores recebam treinamento e estejam satisfeitos com as funções e atividades que desempenham no trabalho, cujo resultado se converterá na satisfação do cliente, refletindo-se na percepção que este terá do hotel.

> Através do aporte do conhecimento, do desenvolvimento das habilidades, da formação de bons hábitos e da clara definição das perspectivas, pode se constatar que, na visão da gerência pela Qualidade Total, é possível forjar profissionais capazes de dar uma resposta positiva, tanto aquelas que dizem respeito à sua realização pessoal, quanto à satisfação das necessidades. (SERRA, 2005, p. 79).

As condições necessárias para o desenvolvimento de funções é responsabilidade dos gestores, motivar o colaborador, fazer com que se sinta produtivo é fator de grande implicância no serviço prestado.

Segundo Castelli (2001), o custo para o desenvolvimento de um colaborador já contratado, para que ele atinja excelência nas suas funções, é bem menor para a empresa, do que os gastos gerados pela alta rotatividade de colaboradores que não se sentem motivados ou apreciados pelo trabalho fornecido empresa. Desta forma, manter um bom colaborador torna-se bem mais rentável, e o investimento nele aplicado é retornado à própria empresa com a qualidade de serviço executado que se reverte enfim na satisfação do cliente e na fidelidade dos clientes ativos do hotel.

Normann (1993), criou a expressão "Momentos de verdade" que simboliza o momento de contato entre o prestador de serviço e o cliente. Cada hotel passa por milhares de "Momentos de Verdade" a cada dia, por isso é imprescindível que seus colaboradores estejam preparados, levando-os a enormes desafios para manter os níveis de qualidade esperados.

Durante esses "Momentos de Verdade" o colaborador deve manter o ambiente amistoso e hospitaleiro para o cliente, para que este se sinta acolhido, pois essa atuação agrega valor ao produto oferecido. Sorsen (2000), criou uma

seqüência de momentos relacionados durante o dia do hospede no hotel que através do contato entre as partes interfere na satisfação. (vide anexo 2).

Existe uma cadeia de acolhida, que consiste em três momentos distintos da estada do cliente, mas que devem ser perfeitamente encadeados e harmônicos entre si, a saber: boas-vindas, atenção dada durante a estada e a despedida. Se alguma falha ocorrer durante a execução de um desses momentos, na percepção do hóspede, a hospitalidade e o serviço em si não serão considerados de boa qualidade.

O "Momento das Boas-vindas" é o momento de acolhida ao cliente na sua chegada ao hotel, é fazer-se pronto para sua chegada em todos os aspectos envolvidos. Já a atenção dada durante a estada é sobre os colaboradores do hotel se mostrarem prestativos e atenciosos com todos os detalhes relacionados ao cliente, suas solicitações, necessidades e duvidas, seja sobre o hotel ou mesmo sobre algum outro aspecto relacionado à hospitalidade da cidade.

E por último existe o "Momento de Despedida", no qual todos estão preparados para o encerramento da estada do hóspede e assim prestarem os últimos serviços com eficácia e qualidade. Se durante a estadia ou no "Momento de Despedida" o hóspede não se sentir tão acolhido quanto na sua chegada, isso será percebido e servirá de fator de insatisfação dele. O colaborador deve lembrar-se que todos os momentos com o hóspede são "Momentos de Verdade" e por isso tratá-lo bem e ser hospitaleiro em todos os momentos é fundamental para que a qualidade do serviço oferecido seja a melhor possível.

É imprescindível que se faça um atendimento sem falhas na chegada do hóspede. Ao longo de sua estada é relevante dar-lhe atenção durante outros momentos, e também na ocasião da saída. É necessário que a cadeia seja completa, assim o mesmo se despede encantado com a hospitalidade recebida por parte hotel, com a cidade, e principalmente com os colaboradores e o serviço por eles prestados.

> Outro objetivo chave na equação de serviços é criar a fidelidade do cliente. Nós não precisamos apenas manter os clientes felizes durante a estada deles, mas também manter eles retornando – com seus amigos, esperamos![6] (WALKER, 2002, p. 16. Tradução Nossa).

---

[6] "Another key objective in the service equation is to create guest loyalty. We not only need to keep guests happy during their stay, but also to keep them returning – with their friends, we hope!" (WALKER, 2002.p.16).

Por mais diversificada que a indústria da hospitalidade seja, existem algumas dinâmicas comuns que, incluem a entrega dos serviços e produtos, que fortemente influenciam a impressão que o cliente elabora. Sempre que um colaborador está em contato direto ou indireto com o cliente na realização de tarefas que proporcionem a satisfação deste, a indústria hoteleira tem como desafio, por meio da habilidade de seus colaboradores, a possibilidade de afetar a experiência humana através da criação de poderosas impressões – e até alguns "Momentos de verdade" – que podem ser duradouros e modificar percepções.

Isso pode se confirmar com Wagen e Davies (2003), "se uma pessoa não possui as habilidades ou o treinamento necessários, ou se houver outros obstáculos, ela considerará o objetivo inatingível e, conseqüentemente não esperará atingi-lo e não se sentirá motivada a tentar" (WAGEN; DAVIES, 2003, p. 38).

Desta forma, quando um colaborador está desmotivado, não se faz atento a detalhes e informações subliminares transmitidas pelos hóspedes. Assim, melhorar a qualidade de serviços infere diretamente na situação dos colaboradores envolvidos, por isso cabe aos gestores do hotel prover ferramentas necessárias para que o trabalho desenvolvido, por eles, seja de qualidade, valendo-se de qualquer recurso ou de ferramenta necessária, tais como, treinamentos e educação dos colaboradores, programas motivacionais que sejam baseados nas opiniões e outros recursos.

O capital humano deve ser o termo principal na busca da empresa hoteleira por excelência de serviços e competitividade no ramo. A interação desse capital com o cliente é fundamental e através de educação e motivação desse colaborador é que a qualidade do serviço será elevada. Se somada às qualidades inatas desse colaborador que já são identificadas quando este é contratado formam então um profissional qualificado, que terá aptidões visíveis no contato com o cliente. Segundo Serra (2005, p. 61), "pessoas com qualidade pessoal elevada são um importante ativo para a empresa, pois a excelência de bens e serviços depende da qualidade dos processos, e estes da qualidade das pessoas que o executam".

Quando se trata de funcionários específicos deve-se trabalhar para que a sua motivação continue alta e a sua satisfação com a realização do seu trabalho permaneça elevada, porém ao se referir ao grupo de colaboradores da empresa o

foco de percepção é alterado e passa a incluir os fatores que interferem positiva ou negativamente no ambiente de trabalho.

Esse capítulo apresentou uma serie de fatores que interferem no bom desempenho, motivação e satisfação do funcionário com relação ao seu trabalho, informações essas necessárias para compreensão do que os funcionários julgam ser estes fatores.

É fundamental que o gestor conheça as teorias desenvolvidas sobre motivação para que possa conhecer os fatores que impactam diretamente na motivação de seus funcionários e são refletidas na qualidade do serviço oferecido por eles. Uma vez que tenha conhecimento da teoria ele deve investigar quais se encaixam melhor com a sua realidade para então aplicar programas motivacionais focados na melhora da motivação da sua equipe.

Para que isso seja possível, primeiramente deve-se conhecer a realidade da empresa. Dessa forma capitulo seguinte traz uma recapitulação do desenvolvimento das empresas hoteleiras e apresenta informações sobre seu estado atual. Conhecer o ramo de atuação e características da empresa é o segundo passo para formulação de programas motivacionais.

3 ORIGEM E EXPANSÃO DA HOTELARIA

O inicio da atividade hoteleira no mundo, para a maioria dos autores, foi atribuída aos gregos, na Grécia Antiga, que em função dos Jogos Olímpicos recebiam em Olímpia visitantes de outras localidades para assistir ou participar das competições.

Para esses eventos, foram construídos o estádio e o pódio, onde se homenageavam os vencedores e ficava a chama olímpica. Mais tarde, foram acrescentados os balneários e uma hospedaria, com cerca de 10 mil metros quadrados com o intuito de abrigar os visitantes. Essa hospedaria teria sido o primeiro hotel que se tem notícia. (GONÇALVES, 2005, p. 20)

De acordo com Serafin (2005), a evolução da hotelaria também recebeu grande influência dos romanos, que no processo de expansão do Império, realizaram construções de estradas para a comunicação entre seus domínios o que gerou a criação de hospedagens com base nas necessidades destes viajantes. A expansão das estradas, com o passar do tempo se tornou essencial devido à ligação entre cidades mais longínquas favorecendo dessa forma o deslocamento humano. Fato que estimulou a criação de hospedagens com fins lucrativos, tornando-as parte do sistema econômico das cidades.

Conforme Gonçalves (2005), as estradas romanas eram bem organizadas, pois, para as pessoas transitarem pelas mesmas precisavam ter um documento de identificação muito próximo com o passaporte que existente na atualidade. Ainda, com base em Gonçalves (2005), naquele período os meios de transportes não percorriam mais de 60 km diários, tornando as viagens longas, resultando na criação de regras muito rígidas que deveriam ser obedecidas pelas hospedarias, tais como: um hoteleiro não poderia receber um hóspede que não tivesse uma carta assinada por uma autoridade, tanto em viagens de negócios quanto a serviço do Imperador.

Este cenário se manteve até final da Idade Antiga, sendo que com a queda do Império Romano as estradas passaram a ser menos utilizadas em função da falta de segurança, prejudicando as hospedarias. Dessa forma, a hospedagem passou a ser ofertada pelos monastérios e outras instituições religiosas, por serem mais seguras e confiáveis.

O Cristianismo teve sua importância neste contexto, com a reunificação do Império Romano por Constantino (324 d.c) e sua conversão ao cristianismo, os preceitos de amor ao próximo mudaram os olhares com relação aos peregrinos, proporcionando-lhes melhores tratamentos. Este fato histórico gerou para a Hotelaria uma aproximação entre hóspedes e donos de hospedarias, resultando na melhoria da qualidade de atendimento. (SERAFIN, 2005)

Assim como as Cruzadas, guerra entre os territórios dominados pela Igreja Católica e territórios dominados pela Religião Islâmica, que influenciaram no desenvolvimento do segmento da Hotelaria e da hospedagem com a criação de hospitais que inicialmente abrigavam velhos, enfermeiros e peregrinos sem fins lucrativos. Posteriormente começaram a cobrar pela estadia dessas pessoas, e ainda hoje, são meios de hospedagem utilizados e visitados.

Portanto, Gonçalves (2005), aponta que o marco inicial da hotelaria pode ter sido as olimpíadas, mas foi à expansão do Império Romano que com a criação de estradas e hospedarias ao longo de seus trajetos propiciaram o hábito de se hospedarem em outros locais que não os de moradia nas pessoas.

Ainda segundo Gonçalves (2005), na Europa o desenvolvimento da Hotelaria também está ligado ao desenvolvimento dos meios de transportes. Inicialmente os meios de transportes eram as diligências de carruagens que traziam hóspedes para as pousadas e hotéis, que se preparavam com agenciadores de diligências, cocheiras e estábulos para acomodar carruagens e cavalos. Com o surgimento das ferrovias, muitas hospedarias não se modernizaram e fecharam, pois, as hospedagens passaram a ter períodos mais curtos devido aos novos meios de transportes. O que demandava novas adaptações por parte da Hotelaria, ou seja, passaram a construir hotéis e pousadas perto das estações de trens e nas regiões portuárias. Um dos últimos marcos da hotelaria européia foi à construção do primeiro estabelecimento hoteleiro em Paris, em 1870, dando inicio a hotelaria planejada com a inovação de banheiro privativo e uniformização dos empregados. Entrando a seguir em processo de estagnação. (GONÇALVES, 2005)

De acordo com Castelli (2001), nos Estados Unidos, o fator que impulsionou o desenvolvimento da Hotelaria foi a consciência de igualdade, que abriu a possibilidade de hospedagem para quem pudesse pagar por tais serviços, não se limitando aos aristocratas, ou seja, dando visibilidade ao poder do dinheiro e não do status.

Assim Serafin (2005), apontou alguns marcos específicos no desenvolvimento da hotelaria Norte-americana conforme descrito abaixo:

- 1794, abertura do City Hotel, primeiro prédio construído para ser um hotel, com 73 quartos;

- 1829 – Tremont House de Boston, quartos com acomodação privada, *single* e *double*, com portas e fechaduras, jarro e bacia para higiene pessoal, ofereciam um sabonete de cortesia.

- 1908 – Statler Hotel, primeiro hotel comercial moderno.

Segundo Serafin (2005), a hotelaria teve seu crescimento interrompido pelo inicio da Primeira Guerra Mundial (1914 a 1918), entretanto no período de 1910 a 1920 foram construídos os famosos hotéis: Hotel Pennsylvania (atual Stlater) e New Yorker em Nova York.

Na década de 1930 houve a grande depressão (1929 a 1930), cuja recuperação iniciou com a Segunda Guerra Mundial (1931 a 1941). (SERAFIN, 2005).

Para Andrade, Brito e Jorge (2000), a história da Hotelaria no mundo possui marcos que delimitam mudanças importantes no processo de evolução do setor, conforme mostra o quadr 1.

Antiguidade	Estâncias hidrominerais instaladas pelos romanos na Britânia (Inglaterra), na Helvécia (Suíça) e no Oriente Médio. Pontos de parada e de caravanas.
Idade Média	Abadias e Mosteiros que acolhiam hóspedes; Acomodações junto aos postos de articulações dos correios; Abrigos para cruzados e peregrinos.
Era Moderna: 1790	Surgimento de hotéis na Inglaterra, na Europa e nos EUA, no final do século XVIII estimulados pela Revolução Industrial.
1850	Áreas próximas às estações ferroviárias passam a concentrar os hotéis no final do século XIX e nos primeiros anos do século XX.
1870	*Introdução do quarto com banheiro privativo (apartamento).*
1920	Grande número de hotéis construídos, na década de 20, nos EUA e Europa, geradas pela prosperidade econômica.
1950	Novo surto de construções de hotéis nos anos 50, coincidindo com a era dos jatos e o grande incremento do movimento do turismo mundial.
1970	Entrada em operação dos Boeing 747, em 1969/1970, com grande capacidade de passageiros, impulsionando ainda mais os fluxos turísticos.

QUADRO 1 – MARCOS DA HOTELARIA NO MUNDO

FONTE: ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000.

A apresentação do quadro 1 tem como objetivo apontar grandes marcos históricos que mudaram o curso da hotelaria no mundo. Que como descrito por Serafin (2005) e Gonçalves (2005), previamente começou a se desenvolver mais deliberadamente através dos romanos que por coordenarem grandes proporções de terra na Europa viam a necessidade de construir estabelecimentos que oferecessem *hospitalidade aos seus viajantes, principalmente aos que se deslocavam por ordens* do imperador.

Passando então para a Idade Média que tinha como seus principais centros de receptividade os mosteiros e habitações de religiosos que ofereciam hospedagem a pessoas que transitavam os locais com permissão das autoridades. Foi o primeiro passo mais concreto em direção ao que veio a ser a hotelaria, pois os monges puderam perceber a necessidade da construção ou adaptação de ambientes que fornecessem habitação e alimentação de certa forma especializada a esses *passantes, separando assim o ato de receber do acolhimento que as famílias faziam* dentro de suas casas.

Depois da construção dos primeiros hotéis no inicio do século XIX, foi que a atividade realmente começou a se desenvolver, pois pessoas envolvidas com ela tinham percepções estratégicas do empreendimento, como localidade a serem instalados, serviços oferecidos, tipos de estabelecimento que eram preferidos pelos viajantes.

Já com a chegada do século XX foi percebida a primeira grande explosão do *setor hoteleiro, com o surgimento das que vieram a serem as grandes redes da* atualidade, mesmo que na época com poucas unidades disponíveis. Transformando as instalações oferecidas e adequando ao gosto do cliente. Deve-se ainda apontar dois acontecimentos desse século: A percepção de tempo livre e desenvolvimento da classe média nos paises desenvolvidos, que permitia que uma fatia da população pudesse ter condições de viajar e realizar atividades de lazer em outras localidades. E o desenvolvimento dos meios de transporte que permitiram que esse deslocamento acontecesse de forma mais eficaz, como citado acima pelos autores, *a criação do boing 747 na década de 1970 que propiciou que grandes quantidades* de passageiros pudessem viajar juntos em cada aeronave, melhorando assim o custo do transporte (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000, p. 40).

3.1 PANORAMA DA HOTELARIA NO BRASIL

A hotelaria no Brasil iniciou seu desenvolvimento através de hospedarias e casas de pasto que ofereciam o serviço de alimentação e hospedagem aos viajantes que passavam pela região. Logo após os Jesuítas e outros religiosos abriram seus monastérios e conventos para hospedagem, em sua maioria para personalidades ou pessoas de poder no país.

As cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, do século XVIII, despontaram como marcos inicial da hotelaria, "com estalagens ou casas de pastos, que ofereciam alojamento aos interessados, embriões de futuros hotéis" (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000, p. 20).

Com a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro, 1808, e a abertura dos portos, passou a haver grande fluxo de estrangeiros na cidade o que resultou no aumento da demanda de hospedagens. O Hotel Pharoux, pela localização estratégica junto ao cais do porto, no largo do paço, considerado um dos estabelecimentos de maior prestígio no Rio de Janeiro.

Andrade, Brito e Jorge (2000), destacam que a escassez de hotéis no século XIX que se estendeu até inicio do século XX, "levou o governo a criar o Decreto nº 1160 [...] que isentava por sete anos, de todos os emolumentos e impostos municipais aos cinco primeiros hotéis que se instalassem no Rio de Janeiro." (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000, p. 21). Vieram dentre os hotéis, o Hotel Avenida, inaugurado em 1908, com 220 apartamentos, o maior do Brasil. O famoso Copacabana Palace e o Hotel Glória, 1922, com 700 apartamentos.

Na cidade de São Paulo, a partir de 1870 é que começou a se ter destaques na Hotelaria, tais como: Hotel Paulistano, Hotel do Comércio, Hotel Universal, Hotel Providencia, Hotel Quatro Estações e outros. Seus expoentes foram o Hotel Términus, com mais de 200 apartamentos e em 1923, o Hotel Esplanada com 250 apartamentos. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000, p. 22)

Segundo Gonçalves (2005), a hotelaria brasileira passou a se desenvolver mais fortemente após a II Guerra Mundial, pois antes os empreendimentos se tornavam muito caros já que a maioria dos materiais era importada.

Outro fato que marcou a desaceleração desenvolvimento dos grandes hotéis, na década de 1940, foi a proibição dos jogos de azar (1946), levando muitos hotéis a encerrar suas atividades e outros a se reestruturarem. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000, p. 22).

Ainda segundo Andrade, Brito e Jorge (2006), com a criação da EMBRATUR e FUNGETUR em 1966 que atuavam por meio de incentivos fiscais na implantação de hotéis, foi possível a chegada ao país de hotéis que na maioria eram de categoria cinco estrelas, não atendendo grande parte da população. Para Gonçalves (2005), a criação de ambas as entidades foi significativa para o desenvolvimento do setor, pois através da apresentação de projetos focados na área muitas empresas conseguiram financiamento federal para desenvolvimento de suas atividades.

> Os estados e prefeituras das regiões beneficiadas passaram a oferecer, também, uma serie de vantagens fiscais para os empresários que investissem em seu território. Desse modo, os investidores podiam contar com isenções totais, por um período determinado, ou redução de alíquotas nos impostas estaduais e municipais – ISS, ICM e etc. (Gonçalves, 2005, p. 83)

Ou seja, a EMBRATUR preocupou-se em de certa forma financiar o setor turístico do país para que ele tivesse força o suficiente para se desenvolver através de empresas locais, pelo menos no plano inicial.

Nos anos 1990, porém, as grandes redes internacionais passaram a se interessar por este mercado consumidor. Assim começaram a se instalar no país empresas como a Rede Accor, Hilton, Starwood, Sol e Melia, Hyawatt e outras. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000, p. 25)

O quadro 2 demonstra resumidamente os principais marcos da Hotelaria no Brasil nos últimos séculos.

1808	Mudança da Corte Real portuguesa para o Brasil, o que incentiva a implantação de hospedarias no Rio de Janeiro.
1904	Primeira Lei de Incentivos para implantação de hotéis no Rio de Janeiro.
1946	Proibição dos jogos de azar e fechamento dos cassinos, o que inviabiliza os hotéis construídos para esse fim.
1966	Criação da EMBRATUR e do FUNGETUR, que viabilizavam a criação de grandes hotéis, inclusive nas áreas da SUDAN e SUDENE.
1990	Entrada definitiva das cadeias hoteleiras internacionais no país.

QUADRO 2 – MARCOS DA HOTELARIA NO BRASIL

FONTE: ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000.

Segundo Andrade; Brito; Jorge (2002), desde a chegada da família Real Portuguesa no país se percebeu a necessidade de criar estabelecimentos com foco na hospedagem desses visitantes, pois com eles o mercado internacional foi aberto para que visitantes de diversas nacionalidades também pudessem vir.

Já o século XX foi marcado principalmente pela criação e desenvolvimento de uma estrutura turística nacional que tivesse o poder de coordenar e reger o mercado hoteleiro do país, principalmente através do governo federal que passava leis que impactavam a atividade positivamente, como a lei de incentivos, ou negativamente ao transformar os jogos de azar ilegais no país até a criação da EMBRETUR e fundos que tinham entre suas funções possibilitar o desenvolvimento das empresas brasileiras.

O que resultou num mercado mais desenvolvido e preparado para o crescimento que a chegada do século XXI trouxe, e com isso o interesse das redes internacionais em se expandirem no país também. (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000, p. 26)

Dessa forma, apresentou-se resumidamente a origem e a expansão da Hotelaria no mundo e no Brasil, constatando a influência dos meios de transportes e sua evolução no crescimento e desenvolvimento do setor.

Segundo a HVS (2010a), nos últimos anos o mercado hoteleiro se retraiu, fazendo com que a ocupação e diária média dos hotéis diminuíssem principalmente nos empreendimentos focados para negócios e eventos. A HVS (2010a), aponta como principais motivos para essa situação a crise econômica mundial de 2008, seguida pela instabilidade de mercado e valor do cambio muito alto e também a gripe suína que afetou o país fortemente em 2009 (HVS 2010a, p. 05).

Ainda segundo a HVS (2010a, p. 04), no inicio de 2010 o mercado voltou a aquecer, com as empresas saindo ao pouco do estado de contenção total de despesas por não saber qual seria o próximo desdobramento da crise, elas voltaram a conduzir os negócios normalmente, o que incluía as viagens, negócios e eventos que normalmente se envolvem.

O mercado brasileiro passou a ser visado novamente pelo público estrangeiro, segundo o Panorama da Hotelaria Brasileira "desde 2008, sete grandes cadeias hoteleiras internacionais, incluindo as três das quatro maiores do mundo,

montaram equipes de desenvolvimento no Brasil" (HVS, 2010a, p.05). Esse fato pode ser explicado pela posição estratégica geográfica e economicamente que o país possui dentro da América do Sul, o que facilitaria as operações em unidades nessa parte do continente, como pelo fato de o país ter sido escolhido sede da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. Acontecimentos que trazem visibilidade para as marcas durante esses eventos, além das promessas de grandes investimentos públicos para melhorar a infra-estrutura do país, capacidade de recepção de turistas e o crédito Pré-Copa, que disponibilizará R$ 1 bilhão para renovação e expansão da oferta hoteleira no país. Todos esses pontos importantes para empresas que trabalham no ramo da hospitalidade.

Quando falamos no caso da cidade de Curitiba, uma das cidades sede da Copa do Mundo de 2014, devemos ressaltar como os acontecimentos descritos acima a afetaram nos últimos anos:

Na publicação anual sobre hotelaria feita pela Secretaria de Turismo do Paraná (SETU, 2010), é apontado que durante o ano de 2009 ocorreram 4.188.099 pernoites no estado do Paraná, sendo que 24% desse total, o equivalente a 1,2 milhões ocorreu na cidade de Curitiba, capital do estado. Até o final desse mesmo ano a cidade ofertava 7.138 Unidades Habitacionais (UHs) o que compreendia 13.076 leitos disponíveis no estado.

A cidade de Curitiba apresenta grande sazonalidade em sua demanda hoteleira. "Por ser uma cidade essencialmente de negócios e eventos, essas motivações representam, juntas 90% da demanda hoteleira curitibana" (HVS, 2010a, p.12). O que faz com que os meses de férias escolares tendam a ter uma média bem abaixo com relação aos três primeiros meses do segundo semestre que apresentam as maiores taxas de ocupação do ano devido ao grande número de eventos que ocorrem semanalmente na cidade durante esse período. A sazonalidade também é vista na ocupação durante a semana que tem melhores resultados de segunda a quinta-feira e nas outras três noites fica numa media de 40-60%.

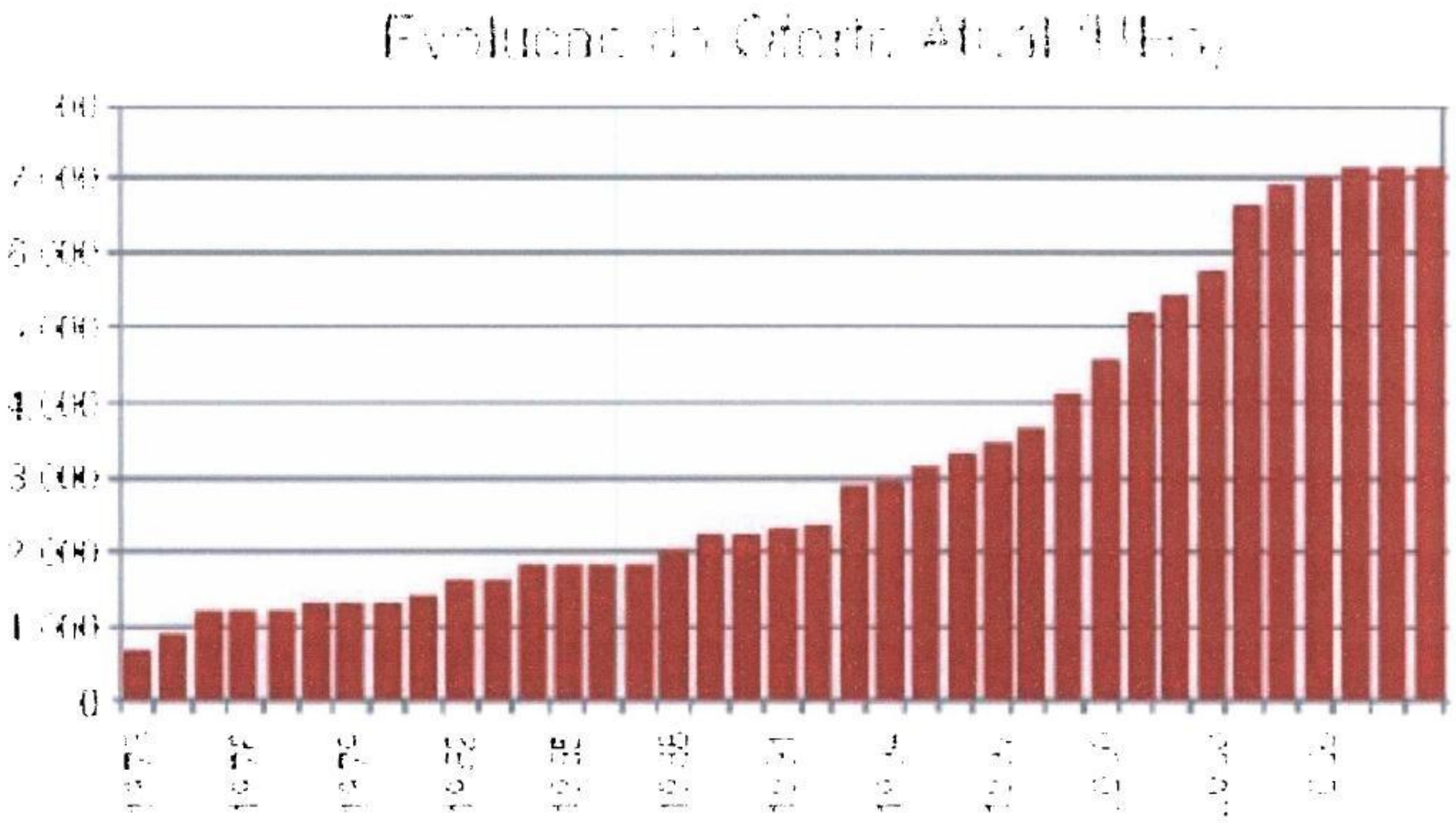


GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DA OFERTA ATUAL
FONTE: HVS (2010a).

O quadro acima mostra a evolução da oferta de Unidades Habitacionais (UHs) na cidade de Curitiba nos últimos trinta e seis anos. De acordo com o quadro, no ano de 2009 a oferta ultrapassou sete mil UHs disponíveis. Podendo-se ressaltar que se levado em consideração a informação da SETU que 1,2 milhões de pessoas se hospedaram na cidade no ano passado e que são oferecidas 7.138 UHs, teria-se uma ocupação média de 46% durante o ano todo.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH, 2006), a cidade de Curitiba possui vinte e dois hotéis das dez maiores redes hoteleira atuantes no país. Sendo eles: dez hotéis da rede Accor divididos em três marcas, três hotéis da rede Atlântica Hotels divididos em três marcas, um hotel da rede Blue Tree, um hotel da rede intercontinental Hotels Group da marca Crowne Plaza, seis hotéis da rede Bristol Hotéis e Resorts e um hotel da rede Transamérica Flats.

A oferta hoteleira da cidade foi segmentada em quatro categorias, para facilitar a compreensão da ocupação e diária média por noite de cada apartamento quando separados em categorias correspondentes ao valor médio pago pelo hóspede para a hospedagem. Essa categorização é essa apresentada no Panorama da Hotelaria Brasileira (HVS, 2010a, p.12):

Categoria	**Valor Médio da diária**
Budget	Até R$ 74.
Econômico	Entre R$ 75 e 104.
Midscale	Entre R$ 105 e 144.
Upscale	Entre R$ 145 e 230.

QUADRO 3 – DIVISÃO DAS CATEGORIAS POR VALOR DE DIÁRIAS

FONTE: HVS, (2010a).

Pode-se visualizar no quadro 3, que a cidade foi divida em quatro categorias de hotel: *Budget*, Econômico, *Midscale* e *Upscale*. O gráfico 2 nos mostra que os hotéis econômicos são os com mais unidades presentes. Podendo-se perceber então a média de valor pago pelos hospedes, além de mais uma vez ser interligada com o perfil de viajantes comuns. Ao se trabalhar mais o turismo de negócios e eventos, tem-se um público que viaja varias vezes ao ano ao mesmo destino, o que descarta a necessidade de hotéis *upscale* ou até *midscale* para viagens freqüentes.

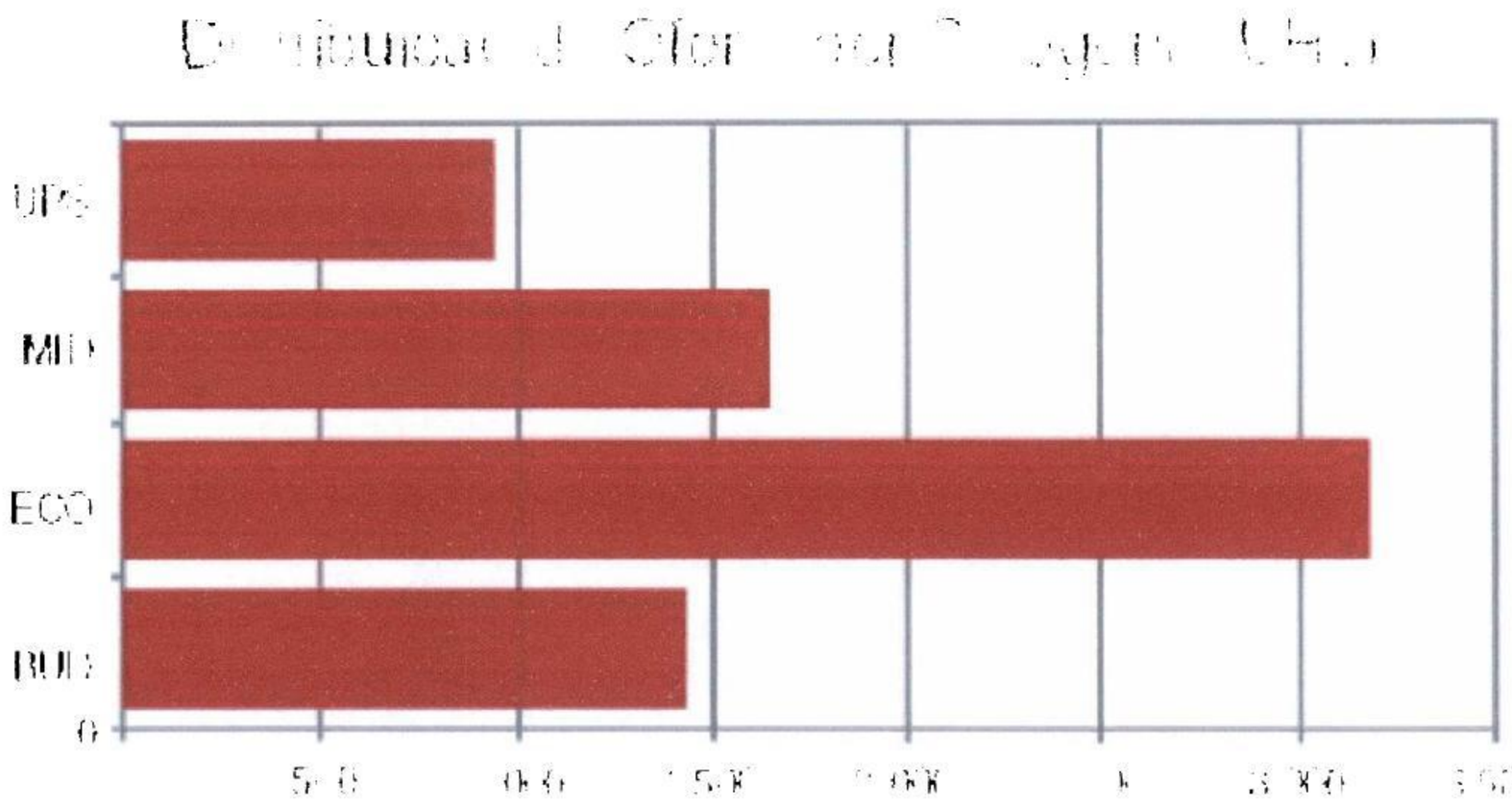


GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DA OFERTA POR CATEGORIA (UHS)
FONTE: HVS (2010a).

No início do desenvolvimento hoteleiro na cidade de Curitiba, encontravam-se principalmente hotéis das categorias *Budget* e Econômico, em sua maioria com administração independente. No início dos anos 1990, as redes nacionais e internacionais começaram a trazer empreendimentos para a cidade, assim diversificando a oferta com hotéis do econômico ao *upscale*. Nesse desenvolvimento se destaca a região do Batel, que se tornou um pólo hoteleiro na cidade, devido à grande concentração de hotéis no bairro.

Segundo a ABIH (2006), a hotelaria brasileira compreende 129 redes atuantes, sendo elas nacionais e internacionais. Podem-se destacar as dez maiores entre elas como: Rede Accor, Atlântica Hotels, Sol Meliá, Blue Tree, Intercontinental Hotels Group, Othon, Nacional Inn, Windsor, Bristol Hotéis e Resorts e Transamérica

Flats. Essas redes compreendem cerca 47,79% dos empreendimentos hoteleiros do país, enquanto as outras 119 redes dividem os 52,21% restantes.

Na cidade de Curitiba, de acordo com o gráfico 3, a maioria dos hotéis disponíveis são hotéis Nacionais, enquanto os internacionais e os independentes tem números aproximados de empreendimentos em funcionamento.

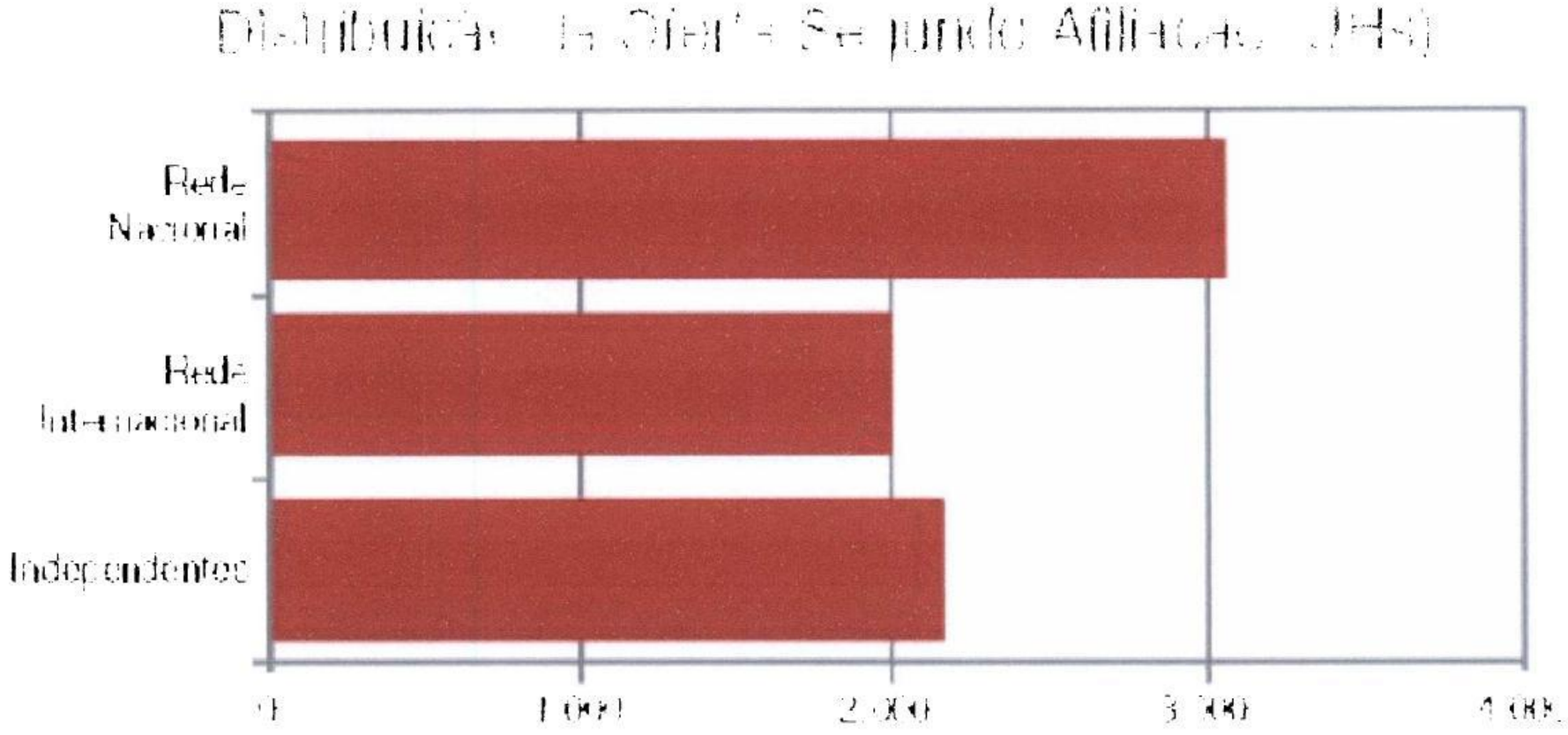


GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DA OFERTA SEGUNDO AFILIAÇÃO (UHS).
FONTE: HVS (2010a).

O perfil do turismo desenvolvido na cidade de Curitiba faz com que na maior parte do ano ela tenha um bom fluxo de hospedagens. Além da demanda pela cidade de Curitiba ter aumentado consideravelmente em 2010, fato que impressiona principalmente pelos acontecimentos dos dois anos anteriores e por já ter começado bem mais aquecida o ano de 2011 do que anos anteriores. Segundo o Compset, grupo formado por onze hotéis *midscale* da cidade de Curitiba, o segmento teve uma média de 65% de ocupação no primeiro mês do ano cerca de 10% a mais que a média do ano passado.

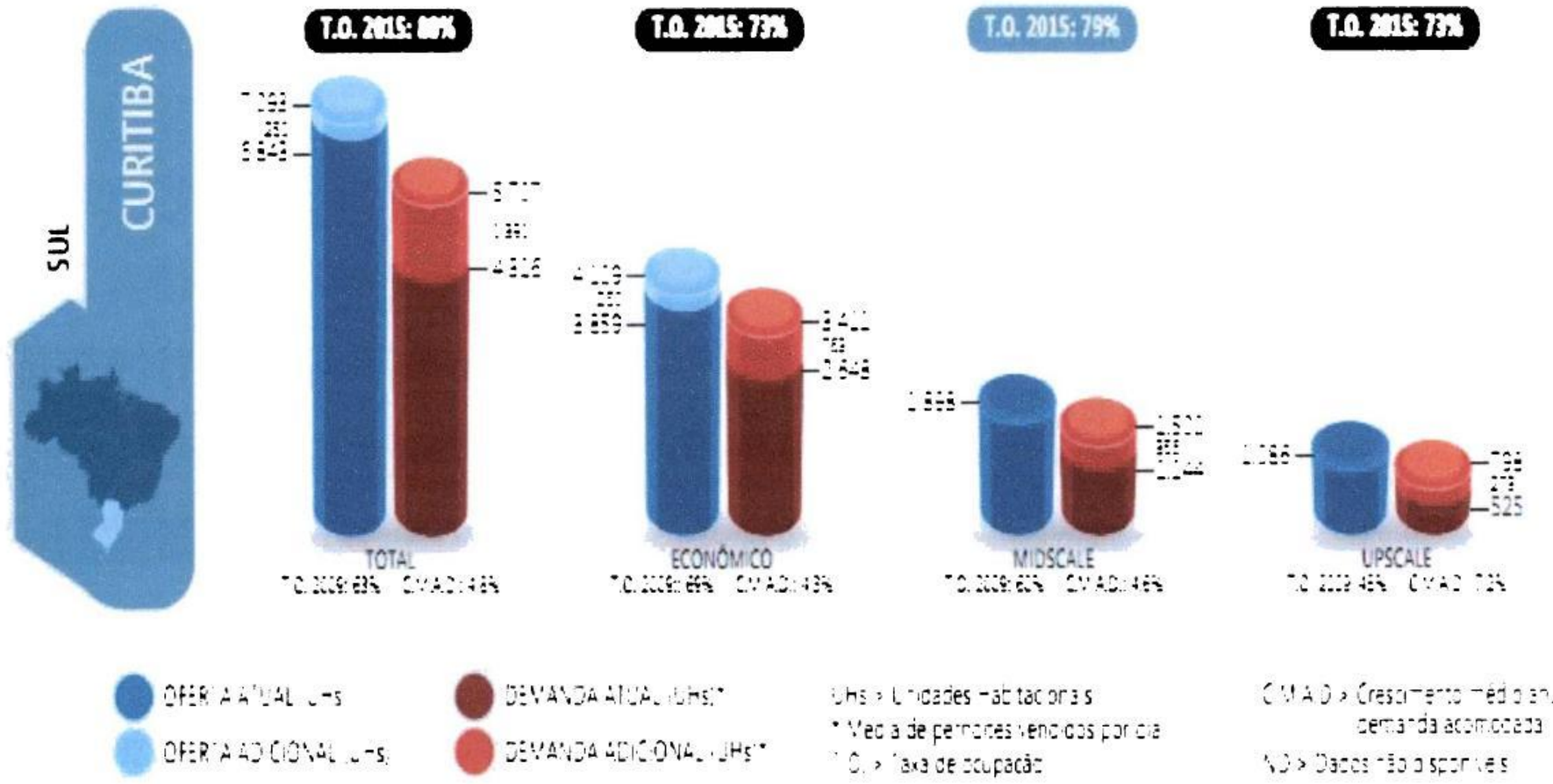


GRÁFICO 4 – PLACAR DA HOTELARIA 2015 (CURITIBA).
FONTE: HVS (2010b).

Segundo HVS (2010b) até 2015 é previsto um aumento de 250 UHs na cidade de Curitiba, elas se referem Ibis Curitiba Shopping que foi inaugurado no segundo semestre de 2011. Porém o gráfico 4 aponta um crescimento de demanda de 17% até 2015, mostrando que o crescimento de oferta previsto não será compatível com o crescimento esperado da demanda. Apontando que até 2015 a cidade irá vivenciar a situação de uma demanda maior que a oferta disponível.

3.2 O PERFIL DO PROFISSIONAL DA HOTELARIA

O ramo da hotelaria utiliza grande número de empregos que são relativamente pouco qualificados, alguns temporários, e grande parte deles em horário de trabalho não convencionais, em contraste com outros ramos que trabalham em horário comercial de segunda a sexta-feira entre as nove e dezoito horas. Na hotelaria trabalha-se em turnos de atividades geralmente divididos entre manha (desde cedo da manha até meio da tarde), tarde (meio da tarde até final da noite) e madrugada (final da noite até cedo da manha seguinte). Segundo Guerrier (2003), não é totalmente desconhecido o fato de o setor não ter uma boa imagem, sendo visto como uma das últimas escolhas das pessoas na hora de procurar

emprego. Lugares capazes de manter por muito tempo um grupo de pessoal qualificado tendem a ter poucas vagas a ofertar.

> Pela força de trabalho transitória e pouco qualificada que conseguem atrair, as organizações de hospitalidade reagem oferecendo a mais baixa remuneração e as piores condições de trabalho possíveis, deixando de investir em treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, o baixo *status* e imagem ruim da industria perpetua. (GUERRIER, 2003. p. 77)

As organizações voltadas à prestação de serviço possuem várias características diferentes das indústrias. A principal é a avaliação da qualidade dos produtos oferecidos, que no caso da indústria não é imediata, já que o cliente leva o produto das instalações onde o adquiriu e depois faz a sua utilização e conseqüente avaliação. No caso da hotelaria e das empresas de turismo em geral, o serviço é prestado diretamente ao cliente e ele é capaz de avaliar a sua qualidade durante a sua realização. Uma vez que o serviço prestado é de má qualidade é impossível voltar e concertá-lo ou refazê-lo, a opinião do cliente já foi formada. Segundo Pimenta (2004), essa é a característica que confere grande responsabilidade aos profissionais do setor. Mediante a isso Pimenta (2004), aponta que definir o perfil profissional adequado ao tipo de serviço a ser prestado é um passo importante para a qualidade.

De acordo com Pimenta (2004), a definição do perfil ideal para funcionários é composta do somatório da sua formação e de algumas características necessárias para o desenvolvimento da função e outras desejadas pelo gestor, existindo três fatores necessários na formação de profissionais: (PIMENTA, 2004, p. 34)

A. Cultura geral sólida (história, geográfica, política, atualidades e etc);
B. Conhecimentos específicos da área de atuação (recepção, governança, alimentos e bebidas, administração, eventos, entre outros);
C. Qualidades Pessoais: Autocontrole, flexibilidade, trato pessoal e social, polidez, empatia, receptividade e etc.

Enquanto Castelli (2001), aponta que pessoas capazes no ramo de prestação de serviços, são aquelas que possuem:

A. Excelente qualificação pessoal;
B. Espírito de serviço;
C. Capacidade de recuperação;
D. Espírito de equipe.

Outro aspecto que influencia no perfil e desenvolvimento do profissional de turismo é a tecnologia. As empresas sofrem alterações constantes nos seus processos de trabalho diário, o profissional deve se mostrar apto a compreender e executar diversas atividades durante sua jornada no sistema utilizado pela a empresa. A capacidade de absorção de informações, aprendizado e execução de tarefas são fatores necessários independentemente da atividade por ele desenvolvida. Ele deve adaptar-se a evolução que a própria empresa sofre com a introdução de novos equipamentos e técnicas de gestão.

O profissional hoteleiro trata diretamente com pessoas e com busca, que através da prestação de seu serviço atinge a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos.

> Isso exige um engajamento pessoal total, muita iniciativa e criatividade. É da análise das aptidões físicas, intelectuais, sociais, de caráter e de trabalho que se pode forjar o verdadeiro profissional, isto é, um homem vocacionalmente voltado para a hotelaria. (CASTELLI, 2001, p. 37).

No setor hoteleiro existe uma variedade de tarefas a serem desenvolvidas diariamente por seus funcionários, o que exige habilidade de execução por parte deles, essa sendo outra característica fundamental para o profissional da área.

Para as empresas hoteleiras, contratar pessoas que gostam de servir e a partir disso desenvolver nelas cada vez mais o espírito de serviço, mencionado anteriormente por Castelli (2001), não é apenas uma questão de capacitação de pessoal, mas sim uma estratégia comercial de desenvolvimento de sua empresa. "Ser atendido por uma pessoa que possui disposição de servir é algo maravilhoso". (CASTELLI, 2001, p. 41).

No desenvolvimento da atividade essas habilidades foram sendo adquiridas através da experiência de cada hoteleiro, marcadas principalmente por situações de tentativas e erros. Castelli (2001, p. 38), acredita que "o entusiasmo e o espírito de dedicação em favor da 'arte de bem servir' demonstrados pelos homens de hotelaria, superam muitas deficiências de formação especializada".

Pode-se compreender a situação de as habilidades terem se destacado mais que formação no setor por muitos anos, visto que segundo Ansarah (2002), o turismo e mais especificamente a hotelaria como um tema de estudo foi iniciado apenas na década de 1970, com a criação do primeiro curso de turismo localizado

no estado de São Paulo e depois no final da mesma década com o inicio do desenvolvimento do núcleo de hotelaria da escola de Canela no Rio Grande do Sul.

Depois de se ter estudado a motivação de pessoas e grupos foi feita uma análise do ramo hoteleiro e como suas empresas funcionam, para que o gerente possa completar seu conhecimento da motivação de sua equipe é necessário ele compreender os fatores que afetam positiva ou negativamente a sua equipe. Dessa forma o capítulo subseqüente traz a investigação das ferramentas de análise da motivação dos colaboradores dos hotéis Mercure de Curitiba.

4 REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para que a realização da pesquisa pudesse ser feita foi necessário a determinação do tipo de pesquisa ou suas formas de realização, após isso a descrição do objeto de estudo compreendido nessa pesquisa. Seguido então da descrição e caracterização dos passos de desenvolvimento da pesquisa e sendo finalizado com a apresentação e análise dos resultados obtidos com ela.

4.1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O estudo realizado com uma das unidades dos hotéis Mercure de Curitiba caracterizou-se por ser de caráter exploratório, pois teve a finalidade de melhorar a compreensão de conceitos através da formulação de problemas e hipóteses que pudessem ser pesquisadas no futuro. Para Gil:

> Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. O produto final deste processo é um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos *sistematizados*. (GIL, 1991, p. 43).

Um estudo é dessa natureza quando envolve um levantamento bibliográfico ou é feito através de entrevistas com pessoas que possuem conhecimentos práticos com relação ao objeto trabalhado e então feita a análise de situações que auxiliem o pesquisador na compreensão e esclarecimento de conceitos encontrados sobre o assunto. Para Gil (1991), as pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato.

Primeiramente foi feita a pesquisa bibliográfica que buscou encontrar fontes de informações sobre o tema do estudo. Levantando os diversos assuntos com relevância através de livros, dissertações, artigos publicados em revistas de Turismo e *websites* que se relacionassem ao tema. Pois, toda a pesquisa inicia-se através de um levantamento da bibliografia existente para que se elaborem os conceitos e marco teórico. (DENCKER, 2001, p.125).

Foram utilizadas duas técnicas para o desenvolvimento dessa pesquisa: Primeiramente a técnica documental seguida cronologicamente pela entrevista para que somadas pudessem suprir a necessidade de informações.

A técnica documental foi aplicada através do acesso aos arquivos oferecidos pelo hotel em questão que serviram como modelo de aplicação das ferramentas de análise da motivação, pois para Dencker (2001, p. 125), "as fontes documentais podem ser documentos de primeira mão conservados em arquivos de instituições públicas e privadas". A busca foi realizada com a intenção de utilizar estes métodos para chegar aos tipos de informações que eles buscavam obter através da sua aplicação junto aos colaboradores. Foram utilizados três ferramentas que são aplicadas anualmente pelos hotéis Mercure de Curitiba para avaliação do clima organizacional e da motivação dos seus funcionários.

Após ter recebido o material para a pesquisa documental e eles terem sido analisados, foi solicitada à marcação de uma entrevista para que fosse possível complementar as informações obtidas na pesquisa documental, a qual foi realizada durante o mês de setembro dentro da unidade onde o gerente geral fica localizado.

A segunda técnica de pesquisa utilizada foi à entrevista. Para Schlüter (2003):

> A entrevista pode ser definida como uma conversa entre duas pessoas. (...) A Entrevista cientifica pode ser definida como uma situação frente a frente em que a pessoa, o entrevistador, faz perguntas à outra, o entrevistado, com o objetivo de obter respostas pertinentes ao tema estudado. (SCHLÜTER, 2003, p. 106).

A entrevista foi a do tipo estruturada cuja finalidade era a obtenção de informações necessárias para a pesquisa. Foi utilizada também, como meio de observação e conhecimento de opiniões e atitudes, com uma estruturação previamente estabelecida com local e horário programado, para o encontro entre o pesquisador e o entrevistado.

> A entrevista permite atingir um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio de discursos, sendo apropriada para investigações cujo objetivo é conhecer como as pessoas percebem o mundo. (...) em uma entrevista para fins de pesquisa favorece o acesso direto ou indireto as opiniões, as crenças, aos valores e aos significados que as pessoas atribuem a si, aos outros. (CAMURRA; BATISTELA, 2011, p. 56).

A entrevista foi realizada por meio de perguntas na oralidade, composta por perguntas de respostas abertas, para que fosse possível absorver as práticas

impostas pelo gestor do hotel quanto à motivação dos colaboradores, permitindo que ele pudesse falar livremente enquanto o entrevistador fazia anotações das suas respostas para a transcrição posterior. No caso desta foram aplicadas perguntas abertas que eram importantes para que se pudesse criar um senso de como o tema é conhecido e depois desenvolvido pelo gestor.

O roteiro estruturado para a entrevista se encontra no Apêndice 2. A construção da entrevista foi baseada no modelo utilizado por Perin (2009), para compreender a opinião dos gestores do Hotel Crowne Plaza Curitiba, objeto do seu estudo de caso, porém transformadas em perguntas de respostas abertas.

A construção do instrumento de coleta de dados foi feita em duas partes: Nos tipos de informações necessárias para comprovar as hipóteses previamente traçadas e auxiliar no alcance dos objetivos estabelecidos para o trabalho e nas informações obtidas através da análise das pesquisas aplicadas junto aos funcionários pelo hotel.

Primeiramente buscava-se verificar se o entrevistado possuía conhecimento sobre o tema – nesse caso os métodos de análise da motivação dos colaboradores – já que ele foi à base do desenvolvimento e aplicação dos métodos analisados. Seguido então de perguntas que buscavam compreender a interpretação realizada pelo gerente dos resultados que eram apresentados das três ferramentas de avaliação aplicados naquela unidade.

A interpretação de dados resultantes da análise buscou expressar a relação entre os dados coletados e o que eles comprovavam ou refutavam sobre as hipóteses previstas anteriormente, além de terem auxiliado na formação das propostas feitas para o projeto de turismo.

4.2 OBJETO DA PESQUISA

Para melhor compreensão do objeto de estudo dessa pesquisa, os hotéis Mercure de Curitiba, foi necessário coletar informações da rede e da marca analisada para que se pudesse compreender melhor o contexto no qual se enquadram. Foi traçado um perfil histórico do desenvolvimento da Rede Accor,

através de informações disponibilizadas pela rede no acesso ao seu *website* oficial na seção de informações para a imprensa e informações sobre suas marcas.

A rede Accor foi criada em 1967 por Gerard Pélisson e Paul Dubrule com a inauguração de um Novotel na cidade de Lille na França. A idéia era inovar o conceito de hotelaria do país que trabalhava com hospedarias em áreas rurais ou hotéis de luxo, eles então lançaram o hotel de categoria intermediaria que não ficava no centro de grandes cidades e nem isolado, baseado no estilo americano de hotéis. Em 1974 a empresa começou a investir no ramo de hotéis econômicos com a inauguração de um hotel Íbis na cidade de Bordeaux, já no ano seguinte a rede adquiriu a marca Mercure que havia sido fundada dois anos antes, com a distinção de hotéis com ambiente hospitaleiro e características distintas e exclusivas entre si. Em 1979 a empresa se lançou no mercado Estado Unidense, na mesma época que o Novotel se tornava a primeira rede de hotéis na Europa com 24 unidades. (ACCOR, 2010).

Já na década de 1980 a rede investiu em hotéis de luxo com a marca Sofitel e também em outros ramos de serviço com a compra do Ticket Restaurant, que na época já trabalhava com 165 milhões de tickets refeições com atuação em oito países, ainda na mesma década lançou a marca Formule 1 na França. A década seguinte foi marcada pela compra da marca Motel 6 nos Estados Unidos o que tornou o Grupo Accor o segundo maior do mundo no segmento de hotéis da época. Ainda nos anos 1990 o grupo comprou a Campagnie Internacionale dês Wagons-Lits dona das marcas Pullman e Etap Hotel, locação de veículos, serviços de trens, agências de turismo (Wagonlit Travel) e restaurantes. Na década de 2000 foram lançadas as marcas Suíte Hotel, All Seasons e MGallery, além do lançamento do seu programa de fidelidade mundial, A-CLUB. (ACCOR, 2010).

Até 2010 a marca se dividia em Accor Hospitality – divisão hoteleira, Accor Services – divisão de serviços, Lenôtre – divisão de alimentos e entretenimento e a Academie Accor – divisão de treinamentos. Além das empresas Ticket Restaurant e WagonLits.

Em 2010, a empresa separou seus ramos de atuação, permanecendo sobre o nome Accor, apenas a antiga Accor Hospitality e a Academie Accor. Foi criada a empresa Edenred que assumiu o ramo de serviços que englobou a ticket Restaurant.

A rede Accor é uma das maiores redes de hotéis do Brasil com 143 hotéis em funcionamento divididos nas marcas: Íbis, Formula 1, Mercure, Pullman, Sofitel e Novotel. Em nível global a rede possui 4.000 hotéis em 90 países que atua com um total de 11 marcas disponíveis. A empresa tem um total de 150 mil colaboradores distribuídos nos seus 4.100 hotéis e bases de operações. (ACCOR, 2010).

Categorias	Marcas	Especificações
Bugdet	Motel 6	968 hotéis nos EUA e Canadá.
	Studio 6	46 hotéis nos EUA e Canadá.
	Formule 1	371 hotéis em 14 países. Renomeado e lançado como F1 na França.
	Etap	369 hotéis em 11 países. Todos na Europa.
Econômico	Íbis	Hotéis de 2, 3 e 4 estrelas. Até 2010 eram aproximadamente 840 Íbis em 42 países.
	All Seasons	Hotéis de 2-3 estrelas, total de 60 hotéis. Primeiro All Seasons abriu em 2007 na França, 20 deles ficam na Austrália.
Midscale	Suíte Hotel	Hotéis de 3 estrelas, presente na Europa. 26 hotéis em 6 países.
	Adágio City	24 hotéis *apartaments* em 3 países.
	Mercure	Hotéis de 3-4 estrelas. Só aproximadamente 720 hotéis em 50 países. (terceira maior rede da Europa).
Upscale	Novotel	Hotéis de 3-4 estrelas são aproximadamente 410 hotéis em 57 países.
	Grand Mercure	Hotéis 4 estrelas. 39 hotéis presentes em 5 países.
	Orbis Hotéis	Hotéis 3-4 estrelas. São 15 hotéis na Polônia.
	Mgallary	Hotéis 4 estrelas. No final de 2010 já eram 40 hotéis em 21 países. Divididos em quatro temas: Visão, design, história e Panorama.
Luxo	Sofitel	São 131 hotéis em 40 paises. Hotéis e resorts, incluindo o novo top luxo Sofitel Legend.
	Pullman	Nova marca de 5 estrelas, lançada em 2007. São 40 hotéis em 14 países. (Até 2015 serão 250 hotéis por todo o mundo. Meta final de mais de 300 hotéis).
Outras atividades	BASE backpackers hostels	14 hostels na Austrália e Nova Zelândia.
	Groupe Lucien Barrière	Cassinos, hotéis de luxo e spas na França.
	Accor Thalassa	14 spas "marinhos", 3 spas "termais" em 3 países.

TABELA 4 – HOTÉIS ACCOR PELO MUNDO.
FONTE: O autor (2011).

O grupo adotou o nome Accor em 1983. Esse nome foi escolhido por ser curto, simples e de fácil memorização, além de sua primeira letra ser A, o que o colocava no inicio das listas alfabéticas. Como símbolo do grupo foi adotado o

Bernache, ele é um ganso selvagem do Canadá. Segundo o Livreto de Acolhimento da empresa, o seu vôo simboliza o objetivo comum do grupo: "uma equipe que vai à mesma direção, onde cada elemento tem sua individualidade e sua força própria". (Accor, 2009).

No ano de 2011 a Accor foi eleita pela décima quarta vez entre das 10 melhores empresas para se trabalhar segundo a pesquisa "As 100 melhores empresas para se trabalhar – Brasil", publicado pela Revista Época da Editora Globo. Neste ano a empresa ficou com a sexta colocação, além de em 2010 ter estado em quarto lugar entre as "20 melhores de serviços". A rede Accor sempre foi muito preocupada com a sua avaliação junto aos seus funcionários e aparecendo pelo décimo quarto ano consecutivo no ranking da pesquisa. Trabalhando com pesquisas de avaliação do clima e gestão de cada hotel unindo a programas de desenvolvimentos criados pela Academie Accor, responsável pela elaboração e logística dos treinamentos a serem aplicados às equipes da empresa.

O mercado brasileiro é o quarto maior do grupo, ficando apenas atrás da França, Alemanha e Estados Unidos, empregando cerca de 70 mil funcionários, o país é sede das operações da divisão América Latina da empresa. (ACCOR HOTELS, 2011).

A rede Accor abriu seu primeiro hotel no Brasil em 1977 com o Novotel São Paulo Morumbi, o empreendimento marcou por ser o primeiro hotel de uma rede internacional a ter um hotel de categoria superior no país. Até o final dessa década a empresa já havia aberto outros três hotéis da marca. Já nos anos 1980 foram marcados pela criação da extinta marca Parthenon que trabalhava com hotéis do estilo flat e tinham mais de 10 unidades. Ainda em 1989 a Accor trouxe a marca Sofitel para o Brasil, no final da década eram 21 hotéis das marcas Sofitel, Novotel e Parthenon. A década de 1990 mostrou o maior desenvolvimento da rede, nesse período ela introduziu duas novas marcas: O íbis, econômico e Mercure com hotéis de alto padrão. Em 1999 eram 70 hotéis no país. Em 2001 foi trazida a marca Formule 1 da França, abrindo os primeiros hotéis super econômicos. Em 2006, a rede uniu às marcas Mercure e Parthenon, tornando a nova marca Mercure à maior marca de hotéis *midscale* da América Latina. (Accor, 2010).

Já no ano de 2011 começou as operações do primeiro hotel da marca Pullman na América Latina, localizado na cidade de São Paulo foi implantado no

prédio onde anteriormente operava o Grand Mercure Ibirapuera que a partir desse ano passou a ser Pullman São Paulo Ibirapuera.

No país a empresa trabalha os segmentos: Luxo (Sofitel), *Upscale* (Pullman), *Upper Midscale* (Novotel), *Midscale* (Mercure), Econômico (Íbis) e super econômico (Formule 1).

No estado do Paraná a rede dispõe de 11 hotéis, sendo um em Maringá – Íbis Maringá, e dez na cidade de Curitiba – Formula 1, Íbis Aeroporto, Íbis Batel, Íbis Centro Cívico, Íbis Curitiba Shopping, Mercure Curitiba Batel, Mercure Curitiba Centro, Mercure Curitiba Golden, Mercure Curitiba Parque Barigui e Mercure Curitiba Sete de Setembro.

A marca Mercure está presente em 51 países com 700 hotéis relacionados e é considerada a maior marca *midscale*[7] do mundo. A marca se destaca entre as demais da rede por não ter um perfil definido, possuindo um conceito simples de charme e originalidade em cada unidade. Eles estão em grandes cidades, praias, montanhas e etc. (ACCOR, 2010).

Cada hotel Mercure possui uma personalidade própria, pertencendo a uma rede versátil composta de hotéis diferentes entre si. As localizações dentro do espaço urbano ou turístico além das facilidades oferecidas variam em cada hotel. Pois a marca busca destacar a cultura local, o desejo de compartilhar com os clientes o conhecimento da região e sua cultura. (ACCOR, 2009)

A marca foi criada em 1972 e teve seu primeiro hotel inaugurado em 1973 na França, e em 1976 foi incorporada a Accor Hotels, em cinco anos já possuía 25 hotéis com seu nome. Nome derivado do francês significa mercúrio, um dos metais nobres da tabela periódica foi escolho por significar flexibilidade, versatilidade e adaptabilidade. Pontos esses que deveriam caracterizar seus hotéis pelo mundo. (ACCOR, 2009).

No Brasil a marca foi implantada com o objetivo de aumentar a oferta de hotéis no segmento tradicional e trazer para o mercado brasileiro um produto mais flexível e versátil. O primeiro hotel inaugurado foi o Grand Hotel Mercure São Paulo Ibirapuera, em 1998. Hoje o hotel foi reformando e passou a pertencer a marca Pullman. Em 2006, a marca incorporou a Parthenon, formando a maior rede de

---

[7] Hotéis *Midscale* são hotéis de categoria intermediaria, entre o luxo e o econômico. Que oferecem um conforto e uma gama maior de serviços que o econômico, porém sem todo o especo e preço dos luxos. Além de boa qualidade de atendimento.

hotéis na categoria *midscale* da América Latina, com mais de 70 hotéis em 30 cidades. (ACCOR, 2009).

Os hotéis da marca na América Latina possuíam três variações de nível de conforto e preço de acordo com a unidade para que assim conseguissem absorver uma vasta gama de turistas, independente da motivação da viagem. Esses turistas podem ser hospedes a negocio, lazer, famílias ou residentes temporários. As unidades oferecem os serviços tradicionais da hotelaria *midscale* e podem contar com serviços adicionais, que variam em cada unidade. Mercure *Apartments* (antigos Parthenon) oferecem espaço e liberdade para vivenciar melhor a cidade, os Mercure Hotéis um ambiente agradável com todas as facilidades e serviços e os Grand Mercures tem localização privilegiada, conforto e serviços em um ambiente mais requintado. (ACCOR, 2009). Em 2010 a marca Mercure descartou o conceito de segmentação entre seus hotéis deixando de utilizar a diferença entre Mercure Apartments e Mercure Hotéis, tornando então todos Mercure Hotéis.

Atualmente a marca tem 73 hotéis na América Latina, sendo setenta no Brasil, um no Equador, um na Colômbia e um na Guatemala. É possível destacar alguns pontos em comum entre os empreendimentos: Qualidade de atendimento aos clientes, grande conhecimento e empenho para que o hóspede conheça a região em que está e a criação de uma personalidade especifica para casa unidade, busca refletir a cultura da cidade ou região em que se localiza.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados levantados com essa pesquisa foram segmentados em três partes. A primeira parte foi feita através de uma investigação das três ferramentas de análise da motivação dos colaboradores utilizadas pelo hotel, sendo elas: A pesquisa Clip, a pesquisa de Clima Organizacional e a Análise e Acompanhamento de Desempenho e Desenvolvimento – AADD. A segunda parte foi feita com os dados disponibilizados pelo hotel como resposta dos colaboradores para as ferramentas aplicadas. E a última parte, por meio de uma entrevista realizada com o gerente geral de uma das unidades Mercure de Curitiba. A combinação da

investigação das três ferramentas foi necessária para se compreender o processo de análise da motivação dos colaboradores aplicados pelos hotéis.

4.3.1 Análise dos dados obtidos através das ferramentas de avaliação utilizadas pelo hotel

Os hotéis Mercure de Curitiba utilizam três ferramentas para a análise da motivação dos seus funcionários. Segue abaixo a descrição de cada uma delas:

Pesquisas / Caracteris-ticas	Pesquisa Clip	Pesquisa Clima Organizacional	Análise e Acompanhamento de Desempenho e Desenvolvimento (AADD)
N. de Perguntas	16	76	56
Segmentação	Sentido e interesse do trabalho; Ambiente de trabalho; Qualidade de serviço; Circulação de informação; Iniciativa individual; Respeito e reconhecimento; Desenvolvimento de competências; Prazer e qualidade de vida.	Credibilidade; Respeito; Imparcialidade; Orgulho; Camaradagem; Adicionais.	Competências: Criatividade; Solução de problemas; Contribuição para resultados; Prazer em servir; Flexibilidade; Comprometimento; Dinamismo; Trabalho em equipe; Organização; Comunicação. Conhecimentos e Habilidades.
Forma de aplicação	Aplicada pelo gerente geral a todos os colaboradores em reunião geral, preenchida de forma anônima.	Realizada através de um *website* desenvolvido para a pesquisa. O funcionário recebe *login* e senha por carta e preenche as questões anonimamente no *website.*	Realizada em três partes: A primeira apenas pelo colaborador, a segunda entre a chefia direta e a gerência do hotel e a última através da união de opiniões das três partes.
Finalidade	Traçar um paramento geral do nível de satisfação dos funcionários da unidade e com relação às outras unidades participantes.	Verificação da situação atual dessa unidade, como está a moral de seus funcionários e investigar se é necessária a tomada de atitudes junto à ela para descobrir o que acontece lá e o que deve ser feito por parte da empresa para a melhora de possíveis situações que não eram esperadas.	Analisar o desempenho desse funcionário durante o ano que se passou e traçar um plano de desenvolvimento para o próximo ano.
Metas	Acima de 7. (Avaliação de 1 a 10)	Acima de 7. (Avaliação de 0 a 10).	Acima de 3. (Avaliação é de 0 a 4).
Apresentação dos resultados	Resultados individuais em cada segmento contrastados com o padrão da unidade são entregues a cada *funcionário que* participou.	Resultados sigilosos apresentados apenas ao gerente da unidade. Rankeamento das unidades de todo o país também fica disponível, *geralmente mostrado as* chefias com a média obtida pela unidade.	Resultado apresentado ao final do preenchimento do formulário.
Data de realização	Inicio segundo semestre.	Final do segundo semestre.	Entre os meses de dezembro e janeiro.

QUADRO 5 – APRESENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO ANALISADAS.
FONTE: O autor (2001).

A primeira ferramenta a ser analisada foi a pesquisa CLIP (vide anexo 3), que ocorre anualmente em todas as unidades Mercure no Brasil, geralmente é realizada no inicio do segundo semestre. Ela é aplicada diretamente pelo gerente geral da unidade que ao reunir todos os seus colaboradores lhes entrega o formulário para preenchimento. São dezesseis perguntas que solicitam a resposta do funcionário em relação à freqüência com que as situações apresentadas acontecem ou com que o funcionário se relaciona a situação. São elas: Nunca, raramente, ocasionalmente, freqüentemente, quase sempre e sempre. Apesar de estarem todos reunidos ao preencher o formulário, ele é anônimo cada funcionário coloca um código numérico em sua folha e o devolve preenchido.

Após a tabulação dos resultados com o auxilio de um programa interno fornecido pelo departamento de Recursos Humanos da Rede Accor que transforma as avaliações citadas acima em notas que são graduadas de 1 a 10, as pesquisas são devolvidas aos funcionários, os quais devem reconhecer o código por eles criados e verificar seus resultados através de um gráfico no qual possa ver a média de suas opiniões contrastadas com a da unidade em geral.

A meta que a marca solicita a unidade é uma nota mínima de 70% para ser considerada satisfatória. A avaliação é feita com a separação das perguntas em sete categorias de assunto: Sentido e interesse do trabalho, ambiente de trabalho, qualidade de serviço, circulação de informação, iniciativa individual, respeito e reconhecimento, desenvolvimento de competências e prazer e qualidade de vida.

A segunda ferramenta analisada foi a pesquisa de Clima Organizacional (vide anexo 4), realizada em parceria com o Instituto Great Place to Work, que ajuda na tabulação dos dados e também utiliza algumas informações obtidas através da sessão final da pesquisa destinando os seus resultados para a avaliação anual feita pelo instituto das empresas do Brasil. A pesquisa acontece no final do segundo semestre e é a ferramenta de avaliação da motivação mais importante aplicada pela marca em todas as suas unidades com o intuito de ter um perfil motivacional de cada hotel.

Para realização da pesquisa cada funcionário recebe um envelope lacrado contendo um modelo do questionário a ser preenchido e as devidas explicações de como deve proceder, junto de um envelope menor que possui o endereço do *website* de acesso para o preenchimento *online* das questões, um *login* e senha aleatórios para que mais uma vez suas respostas sejam sigilosas. Ao longo de

setenta e seis questões deve-se avaliar a empresa em situações pontuadas pelas perguntas e avaliar a freqüência que as situações acontecem. São elas: Nunca, raramente, ocasionalmente, freqüentemente, quase sempre e sempre. Todos os funcionários têm um prazo limite para o preenchimento da pesquisa, que após esse período é feito sua análise e dada uma média de dimensão de acordo com o agrupamento de perguntas e uma média geral.

Com isso, o departamento de Recursos Humanos é capaz de criar uma análise do clima organizacional de cada unidade e entrando em consenso de que as metas traçadas não foram atingidas, deslocará um de seus funcionários até a unidade em questão para através de reuniões com as chefias, mesas abertas com os funcionários e outros tipos de contato conseguir elencar os principais problemas relativos ao clima para que sejam traçadas estratégias de melhora.

As setenta e seis perguntas são separadas nas seguintes categorias: Credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho, camaradagem e adicionais. Ela serve de base para que o departamento de Recursos Humanos faça as suas análises e que o gerente e as chefias tracem a base do Planejamento Estratégico da unidade para o ano seguinte.

A terceira ferramenta a ser aplicada e analisada foi a Análise e Acompanhamento de Desempenho e Desenvolvimento – AADD (anexo 5), aplicada entre os meses de dezembro e janeiro com todos os funcionários da unidade. Ocorrem adequações no conteúdo do questionário devido ao fato de ela ser especifica para cada setor do hotel, o modelo de formulário analisado nesse trabalho foi o aplicado ao setor da recepção, visto que em todos os cinco hotéis Mercure de Curitiba, o setor da recepção é o que tem o maior número de funcionários.

O preenchimento do formulário se dá em três fases: A primeira consiste no funcionário preencher a ferramenta fazendo uma auto-avaliação do seu ano no hotel, a segunda consiste em uma reunião entre a chefia desse funcionário e o gerente geral do hotel e fazendo a avaliação do funcionário e por último as três partes se juntam para chegar ao consenso de uma média das avaliações, cada uma explicando e exemplificando situações que fizeram dar a determinada pontuação para o funcionário permitindo argumentação das opiniões de ambos os lados até o acordo.

O funcionário é graduado nas notas de 0 a 4, sendo 4 a nota mais alta a ser atingida. Descritas da seguinte forma: 0 – Não se aplica, 1 – raramente apresenta

esse comportamento, 2 – algumas vezes apresenta esse comportamento, 3 – frequentemente apresenta esse comportamento e 4 – Sempre, é um exemplo desse comportamento. O funcionário termina a reunião já sabendo sua média de avaliação, o último passo após a avaliação é o preenchimento de um plano de desenvolvimento do funcionário para o próximo ano, no qual os três devem traçar pontos a melhorar sejam eles comportamentais, de conhecimento ou referentes ao desempenho de atividades especificas.

A avaliação é segmentada nas seguintes categorias: Competência e Conhecimentos e Habilidades. A primeira se subdivide em: Criatividade, solução de problemas, contribuição para resultados, prazer em servir, flexibilidade, comprometimento, dinamismo, trabalho em equipe, organização e comunicação. Enquanto a segunda tem apenas a categoria relativa ao setor, neste caso o de recepção.

A Análise e Acompanhamento de Desempenho e Desenvolvimento – AADD não é em sua concepção uma ferramenta de motivação, e sim de avaliação de funcionários. Porém para o desenvolvimento desse trabalho, utilizou-se a compreensão de que no processo de realização da AADD o funcionário é obrigado a analisar as suas ações em todas as categorias citadas acima, o que faz com que ele enxergue melhor seu desempenho dentro da empresa. Além do fato que ao se dar uma nota específica para cada funcionário é uma forma de motivá-lo, caso ele tenha uma nota que na sua concepção é boa se sentirá bem consigo e com as atividades desenvolvidas por ele. E caso ele não tenha uma nota considerada boa pode se motivar a melhorar, sem medo ou vergonha, visto que o resultado é sigiloso para outros funcionários. Acrescenta-se a isso o desenvolvimento do plano de ação que a transforma em uma ferramenta motivacional com capacidade de criar uma idéia de percurso a ser seguido por este funcionário para que ele atinja suas metas pessoais e as esperadas pela sua chefia.

Para compreensão das informações buscadas pelas ferramentas, as 148 perguntas foram divididas em tópicos de análise e foi verificada a quantidade de perguntas que podiam ser relacionadas a cada um dos tópicos, uma questão podendo pertencer a mais de uma categoria. Esses tópicos foram criados após a leitura integral das três ferramentas buscando agrupar as perguntas em categorias que abrangessem todas as questões levantadas. Foram elas: Acesso a informações, iniciativa, confiança, ligação com os colaboradores, desenvolvimento de atividades,

reconhecimento, satisfação, treinamento, benefícios, habilidades pessoais, motivação, comunicação, ambiente de trabalho, trabalho em equipe e a empresa (vide gráfico 5). Por exemplo, a pergunta 11 da pesquisa Clip "Ajudo espontaneamente outros setores e colegas" pode ser classificada na categoria de iniciativa, assim como ligação com colaboradores e trabalho em equipe.

Essa metodologia de análise foi aplicada na leitura de todas as perguntas e suas segmentações, o que transformou 148 perguntas dos questionários em 253 menções nos temas escolhidos.

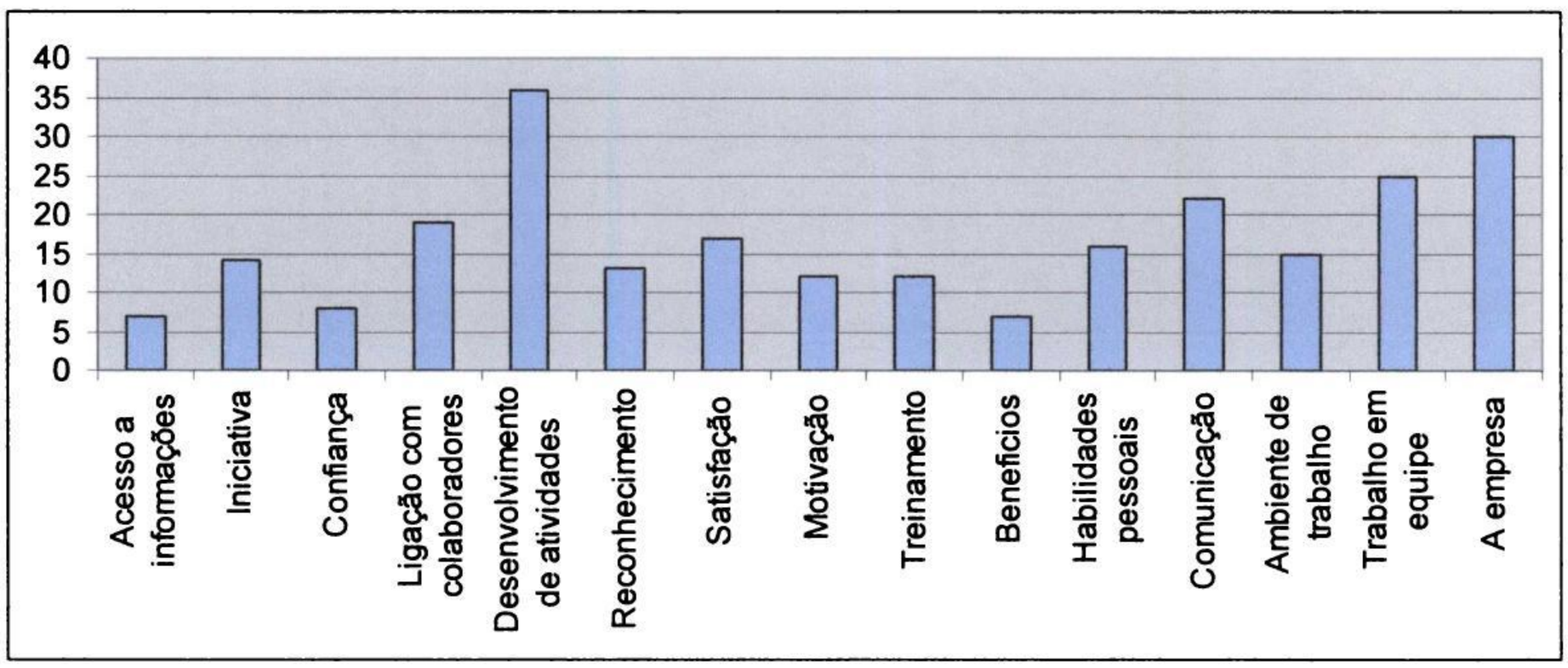


GRÁFICO 5 – TEMAS ABORDADOS PELAS FERRAMENTAS.
FONTE: O autor (2011).

A partir dessa segmentação de categorias, verificou-se que 7 eram de acesso a informação, 14 sobre iniciativa, 8 sobre confiança, 19 sobre a ligação com os colaboradores, 36 sobre o desenvolvimento das atividades, 13 sobre reconhecimento, 17 sobre satisfação, 12 sobre motivação, 12 sobre treinamento, 7 sobre benefícios, 16 sobre habilidades pessoais, 22 sobre a comunicação, 15 sobre o ambiente de trabalho, 25 sobre o trabalho em equipe e 30 sobre a empresa, totalizando as 253 menções.

Observou-se então que o trabalho em si e pontos relativos a ele como trabalho em equipe, a empresa e desenvolvimento de atividades tiveram maior relevância na somatória das questões, mostrando destaque sobre questões relativas a emoções e fatores influenciadores de motivação dos funcionários como confiança, reconhecimento, ambiente de trabalho e motivação propriamente dita.

O quadro 6 relatou como cada um dos temas se dividiu entre as três ferramentas aplicadas, ou seja, quais temas foram abordados por cada uma das pesquisas e a quantidade de perguntas relacionadas a eles (vide quadro 6).

	Pesquisa Clip	Pesquisa de Clima	AADD
Acesso as informações	3	5	0
Iniciativa	3	4	8
Confiança	3	5	0
Ligação com os colaboradores	3	12	4
Desenvolvimento das atividades	4	9	23
Reconhecimento	2	11	0
Satisfação	2	13	2
Motivação	2	8	2
Treinamento	1	1	10
Benefícios	0	6	1
Habilidades pessoais	3	3	10
Comunicação	4	9	9
Ambiente de trabalho	2	13	0
Trabalho em equipe	6	5	9
A empresa	2	19	8

QUADRO 6 – RELAÇÃO ENTRE OS TÓPICOS DE PERGUNTA E AS PESQUISAS APLICADAS.
FONTE: O autor (2011).

Observando-se que os pontos relativos a trabalho mencionados anteriormente, em sua maioria foram abordados na Análise e Acompanhamento de Desempenho e Desenvolvimento (AADD), a ferramenta foi utilizada para compreender o progresso das atividades dos funcionários. Enquanto a pesquisa Clip, apesar de ser mais curta, incluía temas relacionados com comunicação e interação da equipe no desenvolvimento de suas atividades. Já a pesquisa de Clima Organizacional, apesar de abranger todos os tópicos mencionados tratava fatores individuais como reconhecimento e satisfação e de grupo como ambiente e ligação com outros colaboradores para que fosse possível traçar um perfil geral da equipe.

Considerando-se que a Análise e Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento - AADD compreenderam 56 perguntas divididas em 96 colocações nos tópicos de análise criados (Acesso a informações, iniciativa, confiança, ligação com os colaboradores, desenvolvimento de atividades, reconhecimento, satisfação, treinamento, benefícios, habilidades pessoais, motivação, comunicação, ambiente

de trabalho, trabalho em equipe e a empresa), pode-se verificar através dos tipos de perguntas feitas que realmente seu foco era o desenvolvimento do funcionário (vide gráfico 6). Alguns dos temas não tiveram nenhuma pergunta relacionada, como o acesso às informações, confiança, reconhecimento e ambiente de trabalho.

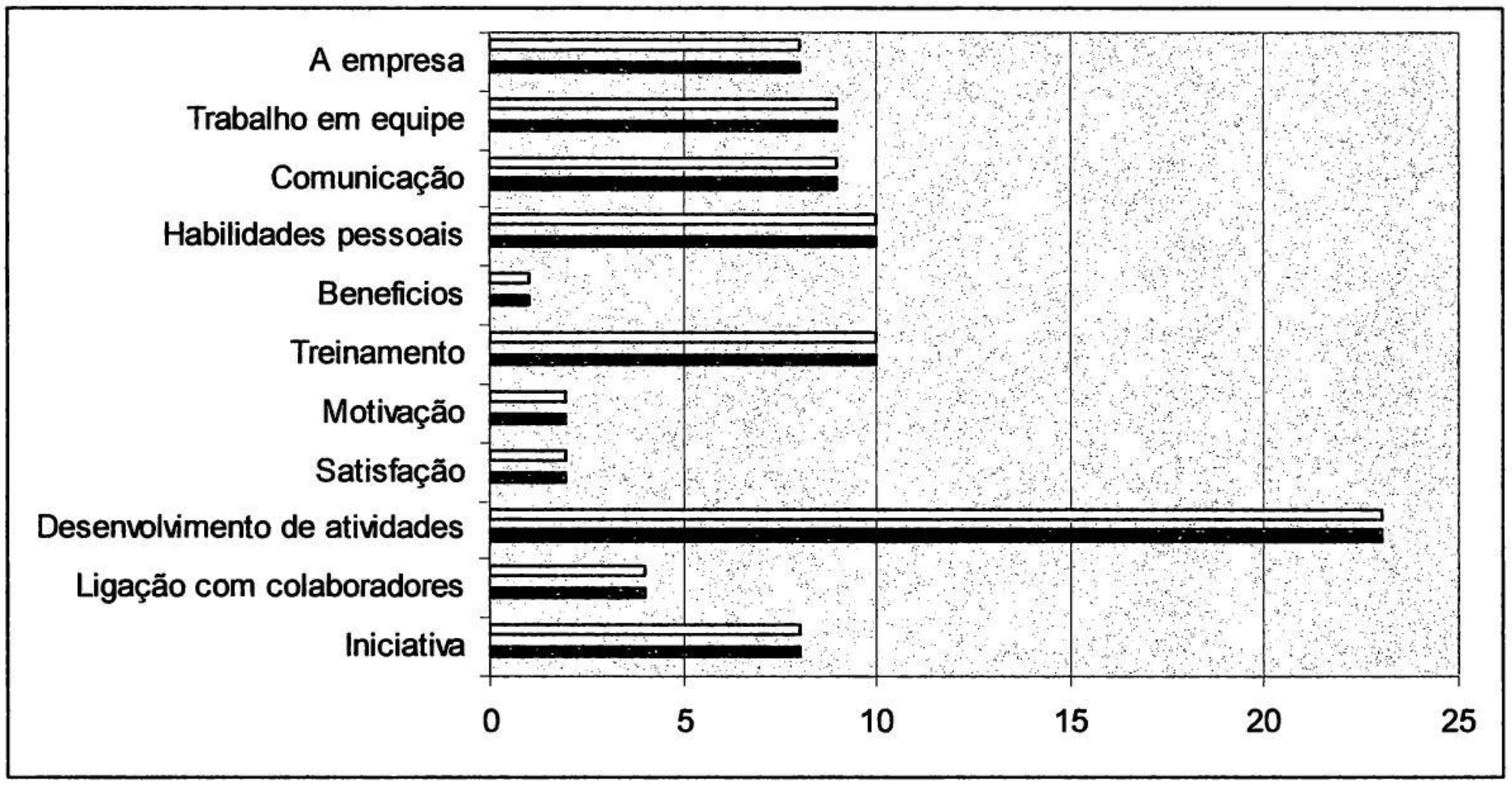


GRÁFICO 6 – TEMAS ABORDADOS PELA AADD.
FONTE: O autor (2011).

Além dos seis pontos comentados que foram englobados ou influenciaram a motivação dos funcionários (acesso a informações, confiança, ligação com os colaboradores, reconhecimento, satisfação e comunicação), outros temas abordados também construíram uma relação com a motivação, o que explica o motivo da AADD ter sido inclusa nessa análise. Foram eles, desenvolvimento das atividades, treinamento, benefícios, trabalho em equipe e ambiente de trabalho. O último não foi o foco de nenhuma pergunta nessa ferramenta e com isso ele foi excluído do gráfico (vide gráfico 7).

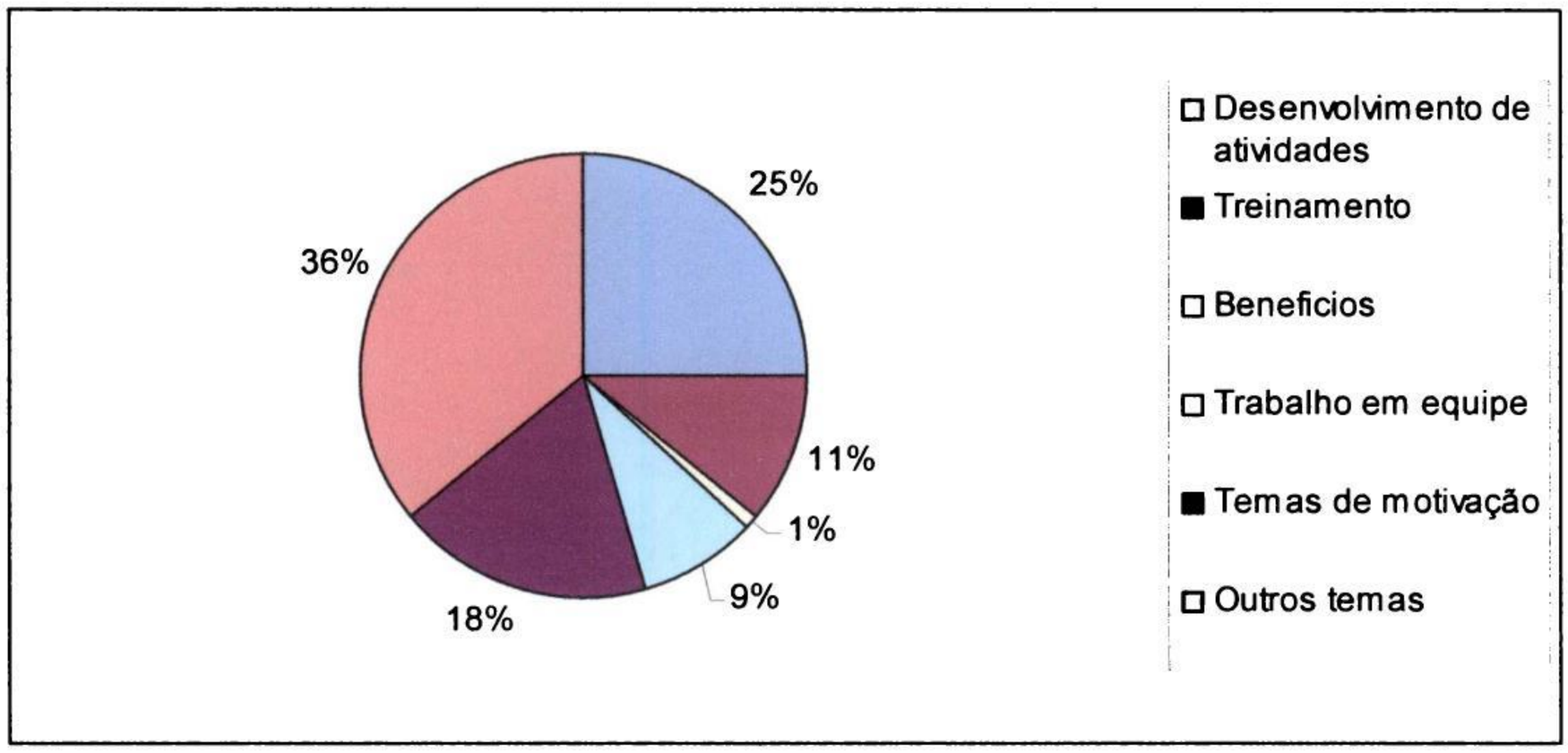


GRÁFICO 6 – NOVOS TEMAS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO NA AADD.
FONTE: O autor (2011).

Somando-se as perguntas dos temas relacionados anteriormente ao tema motivação (acesso a informações, confiança, ligação com os colaboradores, reconhecimento, satisfação e comunicação), e acrescentando os outros temas citados (desenvolvimento das atividades, treinamento, benefícios, trabalho em equipe e ambiente de trabalho), foi possível constatar que 36 perguntas, ou seja, 66% do total realizado puderam ser relacionadas à motivação de alguma forma na pesquisa da AADD. Dessa forma se mostrou necessário analisar essa porcentagem em relação a todas as ferramentas.

GRÁFICO 8 – TEMAS RELACIONADOS Á MOTIVAÇÃO NA PESQUISA CLIP
FONTE: O autor (2011).

Observou-se que na pesquisa Clip, abrangendo todos os segmentos relacionados à motivação (acesso a informações, confiança, ligação com os colaboradores, reconhecimento, satisfação e comunicação, desenvolvimento das atividades, treinamento, benefícios, trabalho em equipe e ambiente de trabalho) teve 80% das perguntas relacionadas de alguma forma com o tema da motivação, o que pode comprovar a importância da ferramenta para o estudo da motivação dos colaboradores (vide gráfico 8).

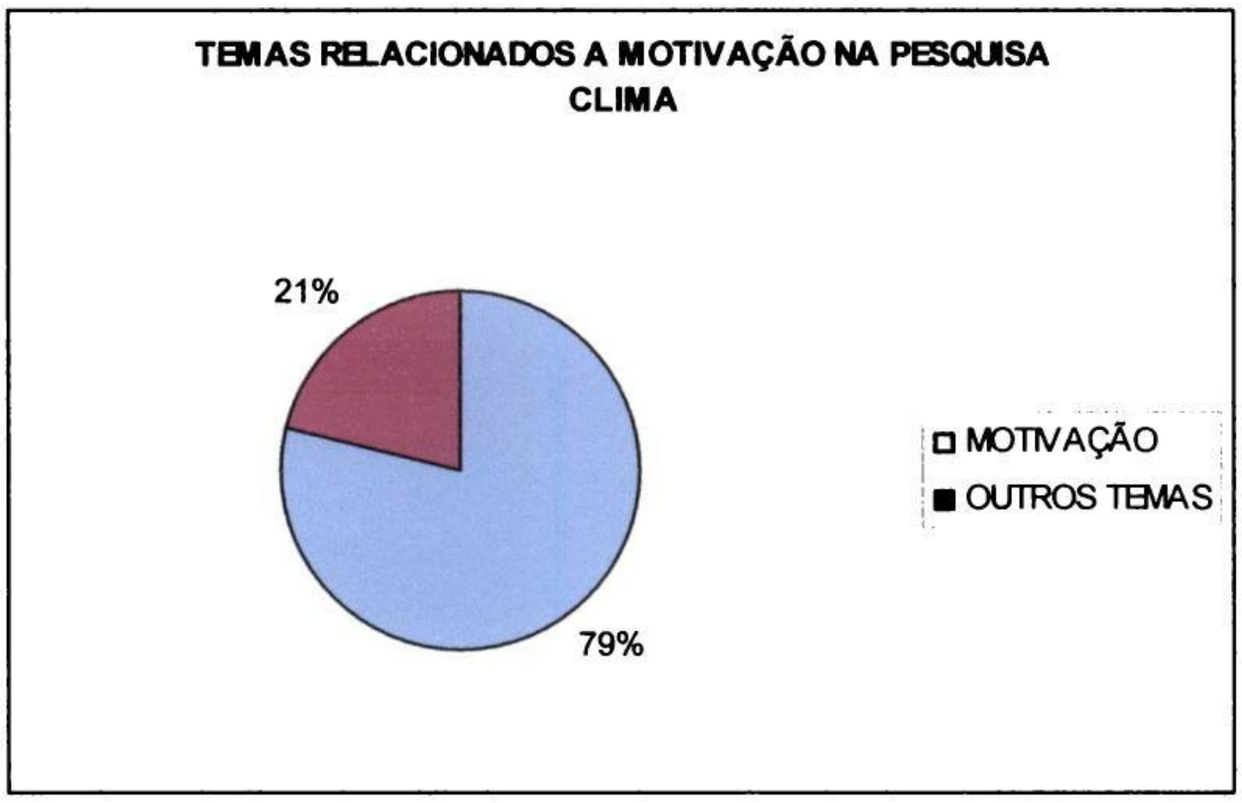


GRÁFICO 9 – TEMAS RELACIONADOS A MOTIVAÇÃO NA PESQUISA CLIMA
FONTE: O autor (2011).

Percebeu-se que quando analisado as perguntas da pesquisa Clima relacionadas ao tema motivação (vide gráfico 9), os resultados foram muito parecidos com o da pesquisa Clip. Uma vez que a primeira teve 80% de suas menções relacionadas de alguma forma a motivação e a segunda teve 79% de suas menções.

Concluiu-se então que as três ferramentas aplicadas pelos hotéis Mercure de Curitiba tiveram grande parte de suas perguntas (média de 75%) relacionadas ao tema principal do trabalho, a motivação, o que comprova sua denominação de ferramenta motivacional.

Foi possível fazer um recorte das ferramentas com o tema geral motivação, eram perguntas que buscavam compreender como se sentia ou a freqüência com que ocorreram atos motivacionais (vide gráfico 10).

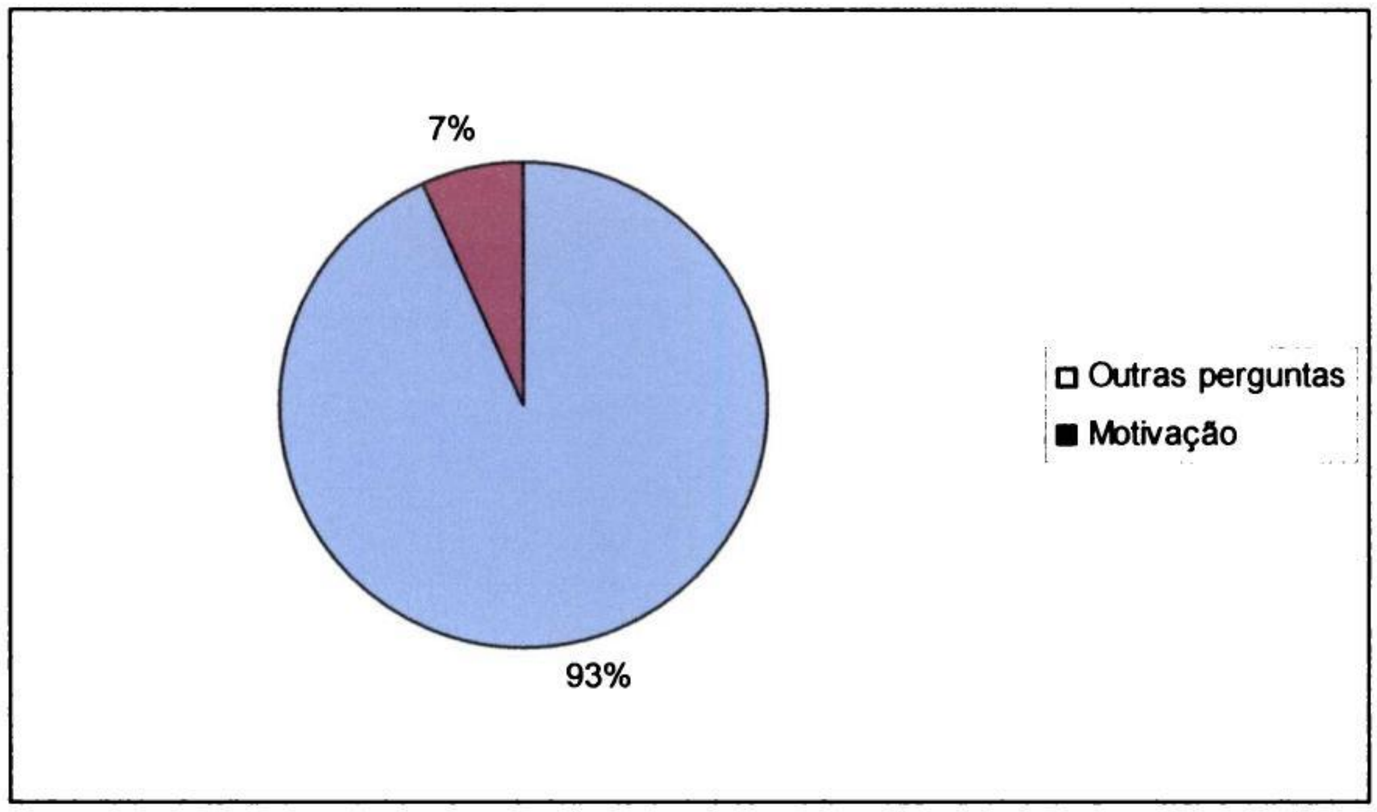


GRÁFICO 10 – PERGUNTAS RELACIONADAS À MOTIVAÇÃO.
FONTE: O autor (2011).

Chamou a atenção o fato de que apesar de terem sido expostas como ferramentas motivacionais, perguntas diretas sobre motivação eram apenas 7% das apresentadas em todo o contexto das ferramentas, sendo 93% relacionadas a outros temas apresentados.

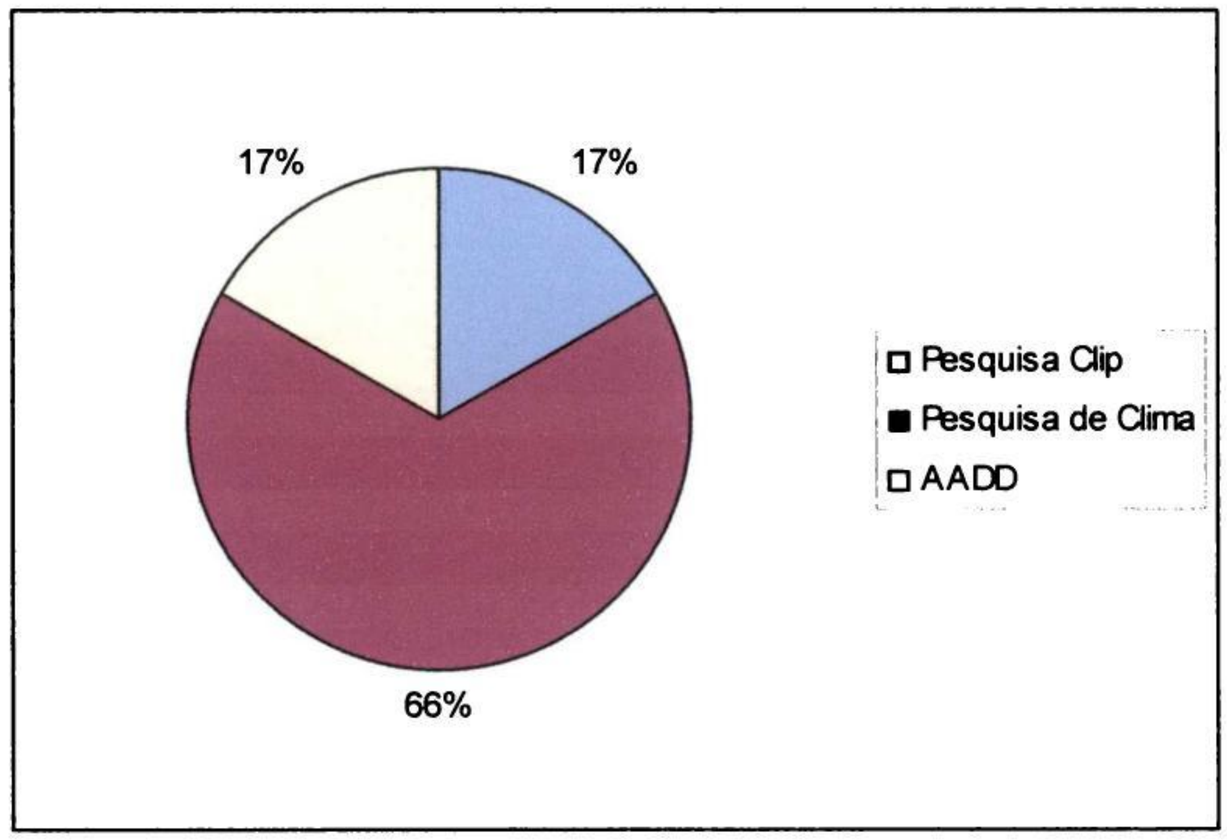


GRÁFICO 11 – A MOTIVAÇÃO NAS TRÊS PESQUISAS.
FONTE: O autor (2011).

O tema motivação foi separado entre as três pesquisas (vide gráfico 11), apesar de as perguntas terem tido pouca representação no geral, a Pesquisa de Clima Organizacional foi a que mais abordou o tema com 66% das perguntas realizadas, enquanto a Pesquisa Clip e a Análise e Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento - AADD ambas tiveram 17% das perguntas respectivamente.

Compreendeu-se que no caso da AADD não tiveram tantas perguntas na perspectiva de motivação visto que seu foco não estava na motivação e sim na avaliação de funcionários, porém a pesquisa de Clima que investigou o ambiente e opiniões dos funcionários e a pesquisa Clip que analisou as ações dos funcionários dentro da empresa não foram mais focadas na motivação e ações consideradas motivacionais pelos funcionários. Fato que chama a atenção, uma vez que elas foram utilizadas como base para o desenvolvimento do perfil da unidade e fonte de informação para os gestores pudessem traçar estratégias de melhora dos resultados, elas não abordaram o tema motivação tão especifica e profundamente quanto se esperava de ferramentas que foram utilizadas para tais finalidades.

Abordou-se o tema da motivação de maneira mais abrangente através da inclusão de outros fatores que afetaram ou estavam de alguma forma relacionados ao tema da motivação. Empregando sete dos quinze focos de análise foi possível ter uma melhor abrangência do tema por parte das pesquisas.

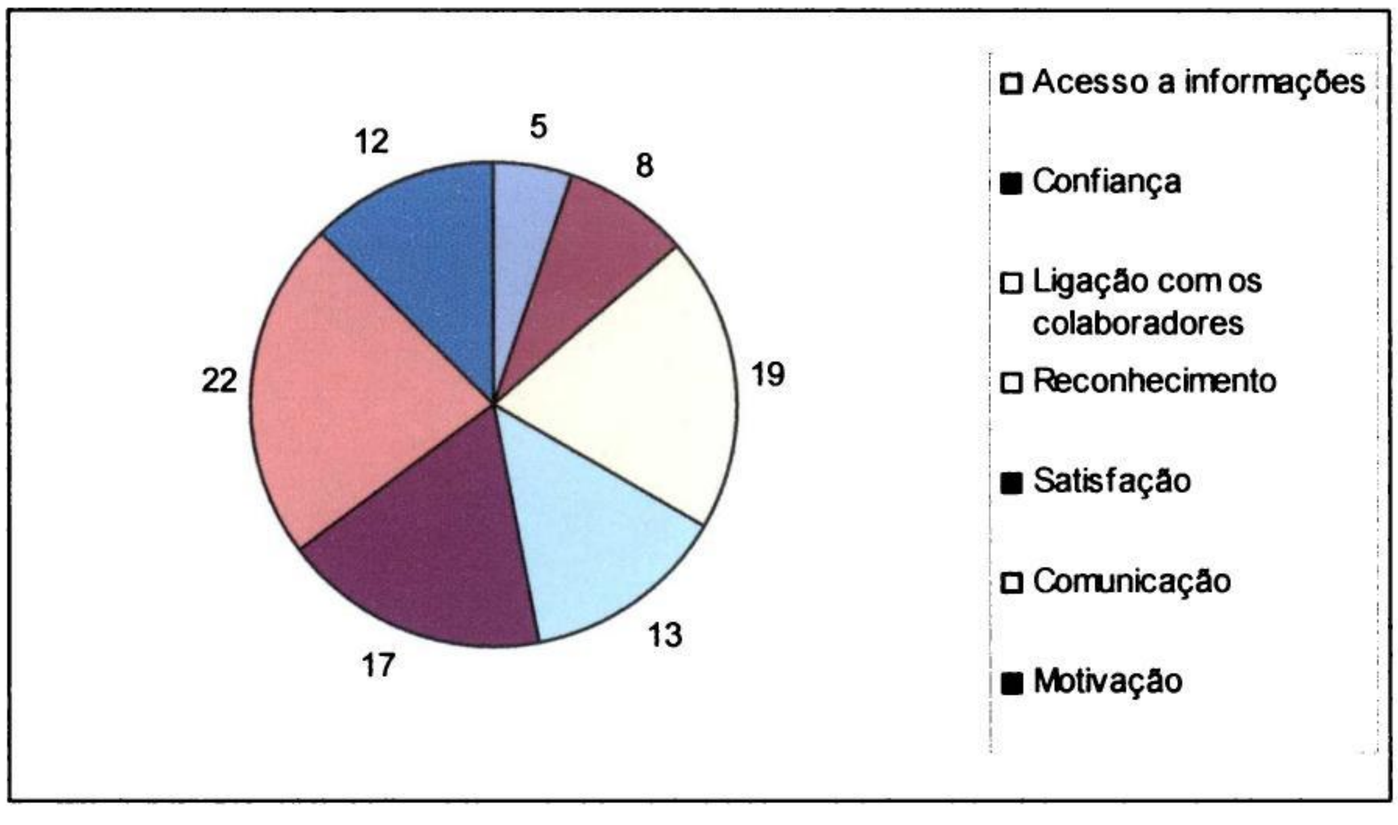


GRÁFICO 12 – PERGUNTAS SOBRE TEMAS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO.
FONTE: O autor (2011).

Somando os temas: Acesso a informações, confiança, ligação com os colaboradores, reconhecimento, satisfação e comunicação à motivação (vide gráfico 12), aumentou-se em grande quantidade o número de questões relacionadas, passando a um total de 96, enquanto os outros temas somaram 157 questões (vide gráfico 13). Novamente nesse ponto ressaltou-se a inclusão da AADD nesses valores referentes a outros temas que não focaram diretamente em questões motivacionais dos funcionários. Observou-se que se o tema motivação fosse

expandido a situações que pudessem influenciar a motivação do colaborador positiva ou negativamente, as ferramentas passariam então a englobar uma maior quantidade de perguntas relacionadas a esse tema.

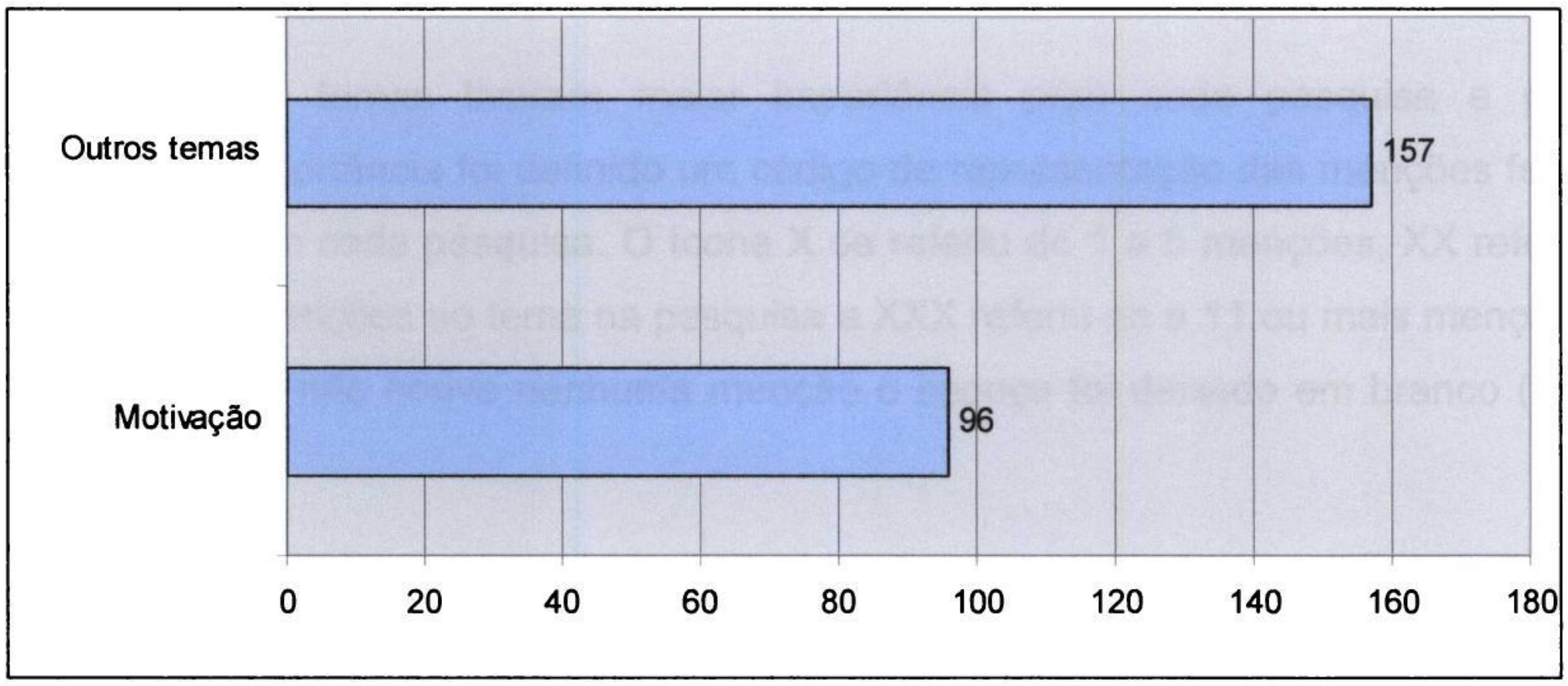


GRÁFICO 13 – RELAÇÃO MOTIVAÇÃO X OUTROS TÓPICOS.
FONTE: O autor (2011).

Para uma verificação mais clara da segmentação das perguntas foram transformados todos os temas já citados (acesso a informações, confiança, ligação com os colaboradores, desenvolvimento de atividades, reconhecimento, satisfação, motivação, treinamento, benefícios, comunicação, ambiente de trabalho e trabalho em equipe) como temas relacionados à motivação, deixando então a iniciativa, habilidades pessoais, e a empresa como os temas não relacionados (vide gráfico 14).

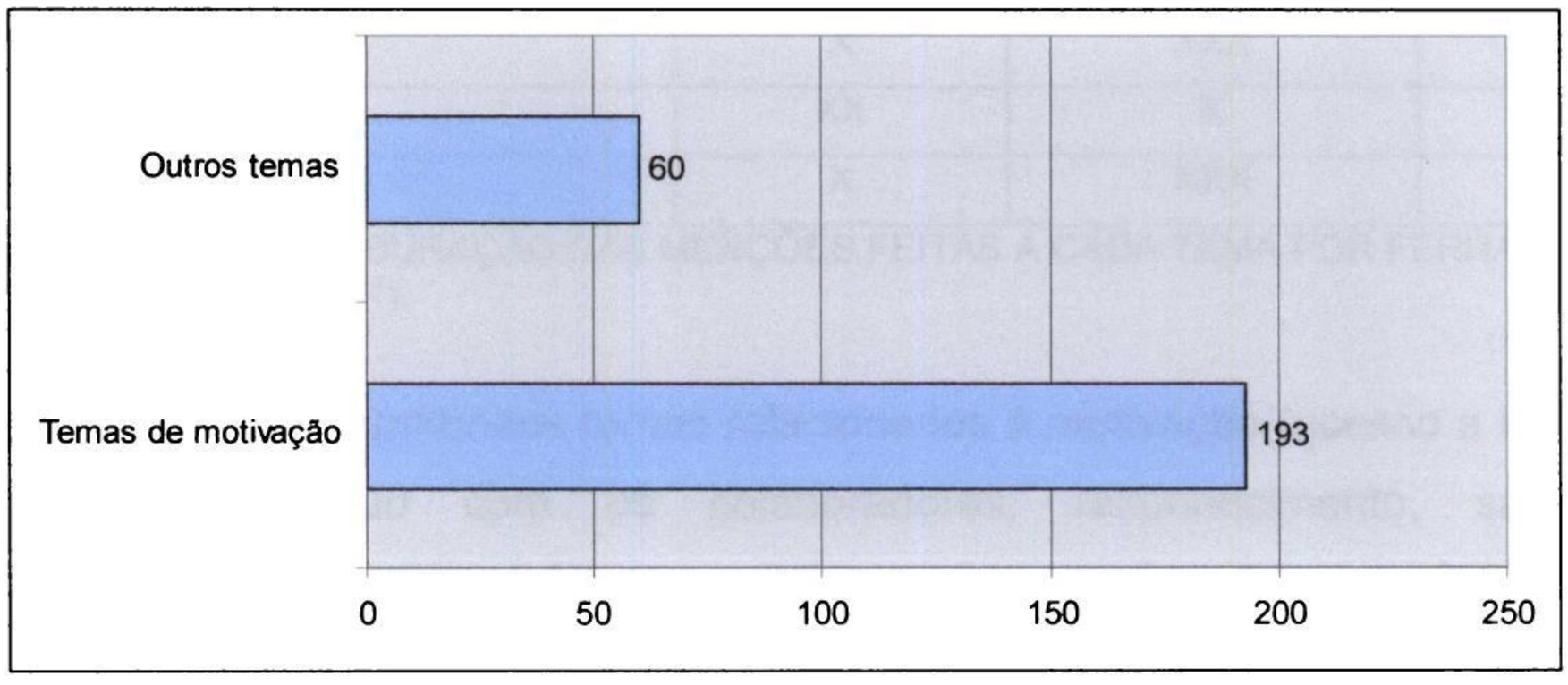


GRÁFICO 14 – TEMAS DE MOTIVAÇÃO X OUTROS TEMAS NAS FERRAMENTAS MERCURE.
FONTE: O autor (2011).

Verificou-se ao considerar os temas e perguntas dos questionários possibilitou ter alguma relação com a motivação, constatando que 193 ou 76% delas tinham relações ao tema geral da motivação, e apenas 60 relações ou 24% delas não se relacionavam ao tema motivação nas ferramentas utilizadas pelos hotéis Mercure.

Alguns temas tiveram maior importância para cada pesquisa e para mensurar a importância foi definido um código de representação das menções feitas a esse tema em cada pesquisa. O ícone X se referiu de 1 a 5 menções, XX referiu-se de 6 a 10 menções ao tema na pesquisa e XXX referiu-se a 11 ou mais menções. Nos casos que não houve nenhuma menção o espaço foi deixado em branco (vide quadro 7).

	Pesquisa Clip	Pesquisa de Clima	AADD
Acesso às informações	X	X	
Iniciativa	X	X	XX
Confiança	X	X	
Ligação com os colaboradores	X	XXX	X
Desenvolvimento das atividades	X	XX	XXX
Reconhecimento	X	XXX	
Satisfação	X	XXX	X
Motivação	X	XX	X
Treinamento	X	X	XX
Benefícios		XX	X
Habilidades pessoais	X	X	XX
Comunicação	X	XX	XX
Ambiente de trabalho	X	XXX	
Trabalho em equipe	XX	X	XX
A empresa	X	XXX	XX

QUADRO 7 – A MENSURAÇÃO DAS MENÇÕES FEITAS A CADA TEMA POR FERRAMENTA.
FONTE: O autor (2011).

Dos sete primeiros temas relacionados à motivação (acesso a informações, confiança, ligação com os colaboradores, reconhecimento, satisfação e comunicação), três deles (acesso a informações, confiança e reconhecimento) não foram mencionados nenhuma vez em pelo menos uma das pesquisas, enquanto que no referente aos temas secundários, apenas dois deles (benefícios e ambiente de trabalho) não foram mencionados em pelo menos uma das pesquisas.

Destacou-se então que dos dois temas mais mencionados: desenvolvimento de atividades e a empresa, apenas o primeiro foi relacionado a motivação, conforme demonstrado pelo Gráfico 6 – Novos temas relacionados à motivação na AADD. Em uma abordagem mais ampla da motivação considerou-se que o desenvolvimento das atividades influenciava na motivação, uma vez que a qualidade e quantidade de atividades a que eram desenvolvidas pelo colaborador impactavam no seu grau de motivação com o trabalho. Enquanto o foco do tema empresa estava nas qualificações e diferenciais da empresa como um todo.

Devido ao fato de a pesquisa Clip ter sido uma pesquisa pontual, explica o porque de apenas um dos temas trabalho em equipe, ter sido mencionado mais de cinco vezes e também o fato do item benefícios não ter sido mencionado nessa pesquisa. O que se destacou é que novamente devido a sua característica, apenas um dos pontos não foi citado, focando suas questões em temas do dia-a-dia dos funcionários e tornando-a bem abrangente em relação a gama de assuntos tratados por todas as ferramentas.

Já a pesquisa Clima, a mais extensa das três ferramentas, era mais focada na observação do funcionário quanto a comportamento organizacional. Ela apontou cinco segmentações com mais de 15 menções (ligação com os colaboradores, reconhecimento, satisfação, ambiente de trabalho e a empresa), o que ressaltou o seu foco no grupo como conviviam e os pontos individuais que podiam influenciar a opinião desse grupo.

E a AADD o principal ponto analisado foi o desenvolvimento de atividades e as diversas relações inerentes a assuntos como iniciativa, treinamento, trabalho em equipe e outros temas que influenciavam nas atividades realizadas pelo colaborador no seu dia-a-dia.

4.3.2 Análise dos dados obtidos através das respostas dadas às ferramentas

Para a análise dos dados obtidos através das respostas às ferramentas aplicadas, foi solicitada a permissão da gerente para acesso aos dados das pesquisas realizadas no ano de 2010, pois segundo eles a rotatividade de funcionários é grande e ao se analisar dados de anos anteriores, estar-se-ia

analisando respostas de alguns funcionários que não faziam mais parte do quadro de funcionários do hotel. Com isso seria criado um perfil de opiniões que não condizia com o quadro atual do hotel. Não foram utilizados dados de 2011, uma vez que nenhuma das ferramentas havia sido aplicada até o momento que foi iniciado a análise dos dados apresentada nesse trabalho.

Com essas informações utilizaram-se os dados das pesquisas do ano de 2010 para realização da análise, o que acarretou na não utilização dos dados recolhidos pela Análise e Avaliação do Desempenho e Desenvolvimento - AADD por ser realizada no final de cada ano e novamente segundo a gerência contem dados específicos dos setores e principalmente dos funcionários avaliados.

Ao analisar os resultados apresentados pelo hotel Mercure de Curitiba nos quais foi baseado essa pesquisa, eles foram segmentados em oito grupos que segundo a orientação do setor de Recursos Humanos da marca Mercure abrangeriam os temas abordados nas ferramentas. Para cada um desses temas foi dada a nota de 0 a 10 que foram calculadas através das respostas obtidas em cada item (vide quadro 8).

Grupos de temas	Notas
Sentido e interesse no trabalho	9
Ambiente de trabalho	8
Qualidade de serviço	7
Circulação da informação	6,8
Iniciativa individual	6,3
Respeito e reconhecimento	6,7
Desenvolvimento de competências	7
Prazer e qualidade de vida	7

QUADRO 8 – TEMAS X NOTAS DAS AVALIAÇÕES.
FONTE: O autor (2011).

A média obtida pela unidade, segundo programa de computador responsável por avaliar as respostas, foi de 7,8. A meta mínima desejada por eles era de 7. Com isso verificou-se que apesar de ter ultrapassado a meta estabelecida, três dos oito temas foram avaliados com uma nota abaixo da meta, foram eles: Circulação da informação, iniciativa individual e respeito e conhecimento. Apenas dois ficaram com notas acima da média, visto que outros três ficaram na mesma que a média, esses dois eram sentido e interesse do trabalho e ambiente de trabalho.

Foi necessário ressaltar que dois temas diretamente ligados à motivação, circulação da informação e respeito e conhecimento, tiveram notas baixas. O primeiro diz respeito ao acesso as informações da unidade e da rede, o que está acontecendo e o que é planejado para os próximos meses, além de criar a sensação de inclusão do funcionário pelo fato de ele ser atualizado quanto às novidades e mudanças implementadas. Já o segundo abordava como o respeito entre colegas, chefias e funcionários, funcionários e o hóspede, interferia na apreciação do funcionário.

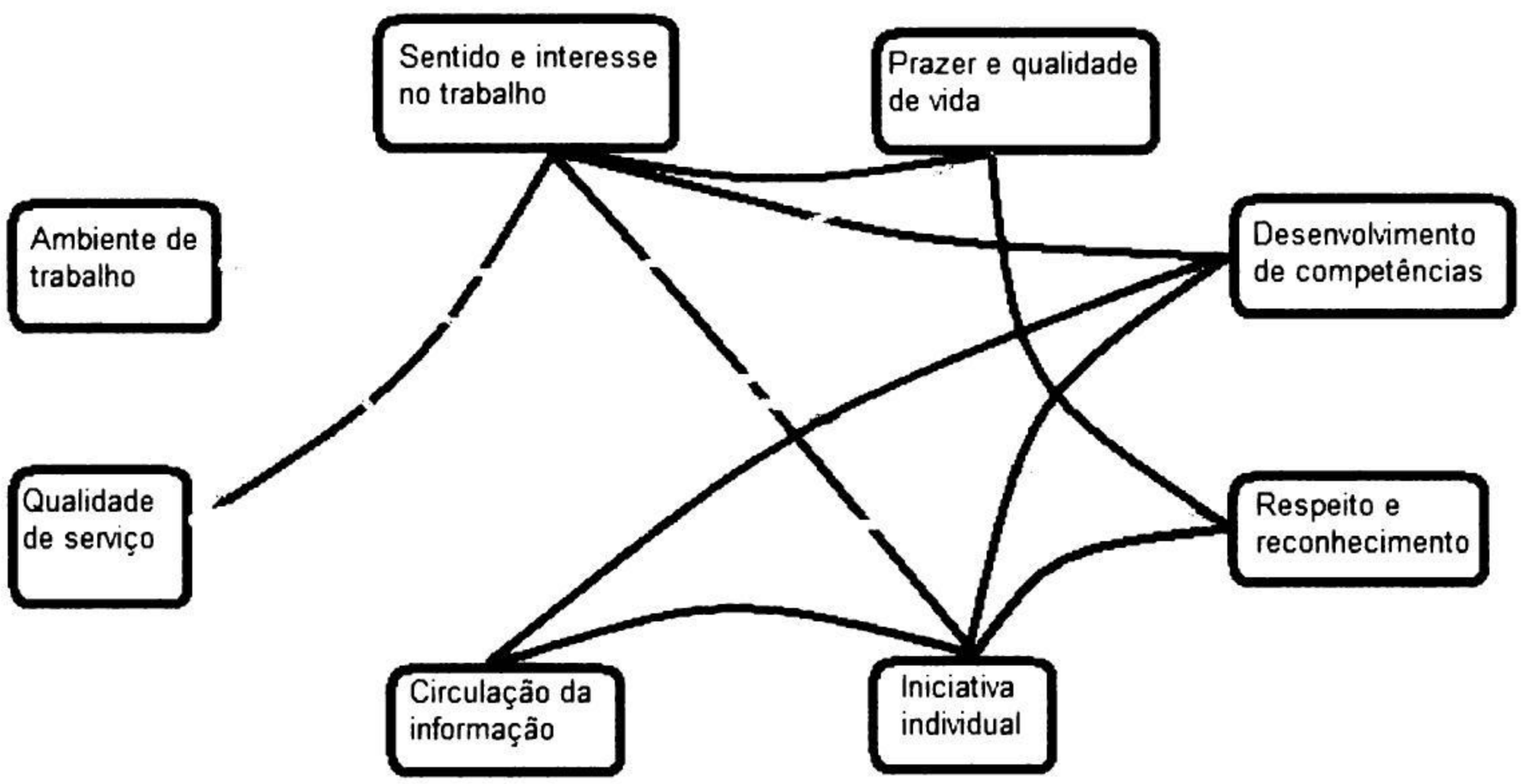
Apesar de respeito e conhecimento estivesse ligado ao sentido e interesse do trabalho, visto que o interesse referia-se à quantidade de tempo e atenção que o funcionário dava a sua atividade além do empenho em relação as suas tarefas. Respeito e conhecimento de suas atividades não foram avaliados de maneira boa, apesar de não ter se podido apontar o motivo dessa nota, mesmo com o respeito baixo eles ainda opinaram bem sobre o sentido e interesse disponibilizados pela parte dele em relação ao trabalho. Ou seja, independente da sua moral, o funcionário da unidade continuava a realizar suas tarefas.

Essa opinião expressada influencia em outro segmento que era a qualidade do serviço, que eles mesmos apontavam que havia espaço para treinamento e aperfeiçoamento, já que deram nota 7 para esse quesito. Outro ponto afetado pelo respeito foi o campo da iniciativa individual. Os funcionários apontaram que não buscavam fazer além de suas funções ou desenvolvimento de idéias para melhorar a sua produtividade. Eles apenas cumpriam o que era esperado por eles no período de tempo determinado e terminavam a sua jornada de trabalho. O que se interligava com o prazer e qualidade de vida que analisou alguns fatores fora do hotel, como a separação de vida particular e empresarial, controle de seus horários, interferência do trabalho no prazer e como eles afetavam a vida dos funcionários.

O desempenho das competências estava interligado com a qualidade de serviço prestado. Ambos foram acima da média, porém como peças fundamentais no setor de serviços, ser capaz de realizar todas as suas tarefas não era apenas uma expectativa e sim uma demanda o que faz a nota dada (7,0 para ambos) não um bom resultado. Alguns fatores a influenciaram como a constante rotatividade de funcionários, poucos treinamentos disponíveis e ainda menos de reciclagem desses. Esses fatores impactaram diretamente na qualidade do serviço que quando

realizado sem cuidado, atenção e paramentos afetava o cliente e sua opinião referente ao hotel.

Resumindo-se as opiniões dadas foi possível colocá-las da seguinte maneira: os funcionários alegaram que a circulação de informações dentro da unidade era pouca ou insuficiente, apesar disso o seu interesse com o trabalho não diminuiu e eles continuavam a executar suas funções o que refletia um pouco na qualidade do serviço que sem informações não se mantinha da melhor forma. Isso influenciava no ambiente de trabalho que acabou tendo mais cobranças e metas baixando o respeito e o conhecimento do funcionário, o qual não recebia as ferramentas essenciais para desenvolvimento de suas tarefas. Esse funcionário não tinha iniciativa de criação ou aperfeiçoamento, com cobranças e metas que fossem atingidas não cooperava com outros setores, assim o desenvolvimento de suas competências se tornava limitado já que ele acarretava uma serie de fatores limitantes no seu dia-a-dia como funcionário e que acabava por fim afetando sua qualidade de vida, com horas a mais de trabalho ou preocupações levadas para casa (vide quadro 9).



QUADRO 9 – RELAÇÃO ENTRE OS TEMAS AVALIADOS
FONTE: O autor (2011).

As ferramentas de avaliação aplicadas aos funcionários representaram uma cadeia de ações e acontecimentos que influenciavam em diversas fases do seu cotidiano no hotel, no desenvolvimento de suas atividades, no convívio com os

colegas e resultou na insatisfação com a situação na qual estava inserido e refletia na sua motivação.

Apesar de não se ter exemplos das situações que levaram os funcionários a darem as notas baixas aos quesitos acima citados (circulação de informação e respeito e conhecimento), foi possível compreender a importância de cada um desses quesitos na vida deles e assim traçar formas de melhoramento das situações.

Analisando-se o paralelo traçado no quadro 9 – Relação entre os temas avaliados – foi possível verificar que todos os quesitos estavam interligados e influenciavam diretamente nas atividades desenvolvidas pelo colaborador. Ele apontava questões que não eram satisfatórias, como nesse caso a circulação de informação e o respeito e conhecimento, eles acabavam comprometendo outras situações que a principio foram pontuadas como satisfatórias como o caso de ambiente de trabalho e qualidade de serviço. Dois pontos que foram profundamente afetados uma vez que o colaborador não tinha acesso às informações necessárias para realizar seu trabalho e não se sentia prestigiado em relação ao esforço realizado dentro de sua função.

Necessário o desenvolvimento de mecanismos que elevem o conceito dos pontos não satisfatórios sem que deixem de dar atenção aos que são considerados bons. Ou até mesmo a criação de mais de um programa para que sejam abordadas todas as áreas importantes e influentes da motivação dos colaboradores.

4.3.3 Análise dos dados coletados na entrevista

A entrevista com o gerente geral do hotel Mercure, na qual baseou-se esse estudo ocorreu após a realização da análise das ferramentas e das respostas obtidas com sua aplicação aos funcionários da unidade. Com isso se utilizou as informações obtidas além de exemplos de situações que ocorrem no hotel para melhor compreensão dos dados. A entrevista foi composta de dez perguntas com respostas abertas, realizada na sala do gerente com local e data pré-determinados.

O primeiro ponto que se analisou foi o conceito de clima organizacional e suas interferências dentro da unidade. Segundo o gerente dentro dos planos de

desenvolvimento da empresa estava o eixo *people*, criado pela Accor América Latina para o auxilio do foco de seus gestores em formar funcionários capacitados, motivados e reconhecidos, isso é a essência da qualidade de serviço segundo os preceitos da empresa.

O respondente ressaltou a importância de lembrar-se que as pessoas passavam muito tempo no trabalho, em média entre 40 e 50 horas semanais, grande parte do seu dia era despendido em função da empresa e em contato direto com os outros colaboradores. Por isso, tornava-se fundamental sempre tentar criar uma melhor relação de trabalho possível, fazendo uma administração justa e imparcial. O que se comprovava com a fala "ter uma equipe 100% satisfeita é utopia", porém fazer o seu máximo para que a equipe consiga exercer bem seu trabalho.

Relacionando a resposta dada acima com as informações de um dos eixos de respostas dos funcionários às ferramentas de análise da motivação, o ambiente de trabalho que preocupa o gerente, segundo eles era bom, visto que deram nota 9 para o tema. Conclui-se então que essa preocupação com satisfação de trabalho gerava bons resultados. Porém em contra partida, a nota 7 dada por eles para qualidade de vida, indicava que o trato deles como pessoas e não apenas funcionários não era levado no mesmo nível de consideração pela gerência, uma vez que as respostas apontavam o fato de não se mostrarem satisfeitos.

Quando indagado sobre a união dos gestores para desenvolver a motivação, o gerente afirmou que não existia um trabalho prévio realizado entre a gerência e as chefias com a finalidade de motivação de funcionário. Durante seus encontros mensais, o tema era abordado caso alguma situação relativa a ele tenha ocorrido durante o período. O momento em que o gerente realmente analisava a motivação junto com as chefias, com foco em cada departamento, era antes da realização do Plano de Ações (PA) da unidade. Nesse momento eles se reúniam e analisam as principais opiniões que perceberam durante o ano por parte dos colaboradores, conforme se comprova com a seguinte fala: "Eu e as chefias criamos as idéias com os principais pontos que levantamos e apresentamos nas reuniões".

O respondente também foi indagado sobre a capacidade de apontar quais os fatores mais influenciavam a motivação. Ressaltou-se nesse momento, que existia acesso por parte do gerente às respostas dos funcionários nas ferramentas motivacionais, porém como não tinham caráter qualitativo era impossível mensurar

através delas a exemplificação das situações cotidianas que importavam quanto a esses quesitos.

Nesse ponto o respondente classificou os fatores motivacionais dos funcionários em duas categorias: informação e atenção a detalhes. Foram utilizados exemplos para exemplificar que o acesso à informação dentro do hotel, como logbook, reuniões de setor e etc. Segundo o entrevistado "a comunicação é o tema mais importante". Fazer com que as decisões, metas e informações decididas pela gerência e que eram passadas as chefias chegassem também até os funcionários influenciaria na realização de suas atividades e na sensação de inclusão do funcionário dentro da empresa. "Transparência e abertura para conversas são metas com relação ao assunto" segundo o gerente. Quanto à atenção a detalhes, esta era feita através do envolvimento das chefias com as equipes e a habilidade de prestar atenção as suas necessidades e pedidos, como trabalhavam por escala em horários não convencionais, poder atender a alguns pedidos era algo que melhorava a satisfação da equipe com o trabalho.

O correspondente apontou como principais fatores a informação e atenção a detalhes, que se trazidos para os resultados das ferramentas aplicadas aos funcionários, teriam como temas equivalentes a circulação de informação e respeito e reconhecimento. Ambos os quesitos obtiveram notas abaixo da meta que a marca Mercure estipula para as ferramentas, tendo atingido respectivamente 6,8 e 6,7 enquanto a marca espera um mínimo de 7,0. Concluindo-se então que apesar de a gerência ter conhecimento da importância desses fatores na motivação dos funcionários, eles não estavam sendo trabalhados eficiente e eficazmente para melhora dos resultados.

Quando indagado se as opiniões dos funcionários eram levadas em consideração na busca de um melhor clima organizacional o correspondente respondeu que "a equipe não se foca" para que fosse possível captar idéias deles. Então a estratégia utilizada era que ele e as chefias em conjunto criavam as idéias e as apresentavam a equipe para opinar e melhorá-las, ou seja, segundo ele "detectar as situações apresentadas e verificar se nossas idéias batem", sendo a principal forma de aplicação o uso de mesas redondas[8].

---

[8] Uma mesa-redonda um encontro/reunião entre várias pessoas que se para debater sobre um assunto de interesse comum. Entre os participantes de uma mesa-redonda não existem diferenças hierárquicas (todos encontram-se na mesma posição na hora de darem as suas opiniões e os seus conhecimentos).

Levando-se em consideração que os pontos: ambiente de trabalho, respeito e reconhecimento, além de iniciativa individual que obtiveram as menores notas entre todas as categorias avaliadas, pode-se concluir que as idéias criadas pelas chefias e gerência não pareciam ser tão efetivas como eles previam, ou não eram utilizadas de forma satisfatória, visto que esses três quesitos não foram bem avaliados.

O entrevistado descreveu como ações desenvolvidas na unidade para motivação de funcionários: Atenção ao fazer a escala de folga, buscando atender a todos os pedidos dos funcionários; registro dos aniversários com uma folga no dia e com um presente dado pela unidade a cada aniversariante; a realização de festas e confraternizações, sendo elas as festas dos aniversariantes, festas temáticas e a festa de final de ano; a promoção da tarifa Mercure região sul, foi criada uma tarifa no valor de 50 reais para a hospedagem de duas pessoas em qualquer hotel da rede no sul do país contanto que um deles seja funcionário; benefícios extras: cesta de natal, alteração de escala para que em um dos dois feriados de final de ano os funcionários folguem 4 dias seguidos.

Porém a ação desenvolvida com maior freqüência e lembrada por todos era o Talento Mercure, única ação especifica da marca, que premiava a cada quadrimestre o trabalhador que mais se destacou no período. As chefias se reúniam e elegiam três nomes para votação, essa era feita por todos os funcionários da equipe e divulgada em reunião geral. O vencedor ganhava como bonificação um salário extra, além do reconhecimento da equipe e exposição da sua escolha dentre todos as unidades da marca no país.

Algumas ações motivacionais eram aplicadas dentre os setores em específico, geralmente para auxiliar nos resultados de alguma meta traçada para eles. No momento da entrevista apenas um dos setores possuía ação que é o setor da recepção que premia o colaborador que fizer mais cadastros de novos hospedes no programa fidelidade da empresa com folga adicional e uma hospedagem cortesia em um hotel da marca na região sul do país. O gerente alegou que os outros setores estavam analisando que tipos de ações podem ser desenvolvidas, porém até a data da entrevista nenhuma havia sido aplicada.

Segundo o entrevistado, a marca Mercure tem acesso a todas as médias das respostas dos funcionários, a sua principal ação em relação aos questionários era solicitar foco no eixo *people* de desenvolvimento das atividades. Quando uma

unidade não atinge a meta de nota 7 nas avaliações o departamento de Recursos Humanos da Accor América Latina, que fica localizado em São Paulo, iniciava um acompanhamento junto a gerência para compreender quais motivos resultaram na nota em questão. Sendo feitas reuniões com o gerente e em seqüência com as chefias, encontro com os funcionários, geralmente sem a presença dos cargos superiores, para incentivá-los a relatar os problemas e por último era feita uma reavaliação do PA da unidade.

É necessário ressaltar que a marca não aplicava nenhuma ferramenta motivacional no hotel. Cada uma das atividades desenvolvidas pela unidade era por escolha deles. As únicas ações existentes tanto em nível regional quanto nacional eram as ferramentas de análise da motivação.

Segundo o correspondente, existia uma tendência de que unidades das mesmas praças tivessem programas parecidos, pelo contato e *feedback* de realizações e também para a manutenção de um certo padrão sem gerar preferência por uma unidade ou outra.

4.3.4 Interpretação e discussão dos resultados revelados através da pesquisa

Os resultados apresentados acima pelas ferramentas foram avaliados pela marca quanto a sua qualidade, boa ou ruim, porém a interpretação mais profunda dos resultados cabe aos gestores da unidade. Através deles são constituídos planos de gestão, a iniciativa de mudança dos pontos ruins e a manutenção dos bons.

As ferramentas foram aplicadas de acordo com o perfil da unidade, sendo orientadas pelo posicionamento da marca com relação ao eixo *people*. Pode-se perceber que apesar dos resultados das pesquisas apontarem a direção para as melhorias, nem sempre eram seguidas na criação de programas, já que outros fatores influenciavam esse processo, como coordenação com outras unidades, custos para realização e tempo necessário para a execução. Muitas vezes nem eram criados novos programas.

Pode-se descrever que os grandes problemas no grupo que respondeu a pesquisa em 2010 relacionavam-se com o clima dentro do ambiente de trabalho, não o ambiente físico propriamente dito, mas as relações humanas em seu contexto. A

relação funcionários e chefia não foi bem avaliada e isso influía no sentimento de inclusão, reconhecimento e satisfação desse público interno. Sentindo-se excluído das informações e opiniões, seu desempenho não chegava ao esperado.

Algumas conclusões puderam ser feitas individualmente com cada análise. Quando focado nas ferramentas, apesar de serem intituladas motivacionais, eram poucas as perguntas feitas que tinham o objetivo direto de descobrir e avaliar a motivação do funcionário. Elas eram complementadas por perguntas com temas relacionados, como ambiente de trabalho, reconhecimento de ações e outras, porém esses temas apenas influenciavam na satisfação. Constatou-se uma descentralização do foco proposto por essas ferramentas já que estas foram aplicadas para uma avaliação da motivação da equipe.

Analisando as respostas dadas pelos funcionários foi possível perceber que alguns temas importantes foram deixados de lado no cotidiano do hotel. Este fato ia de encontro diretamente ao eixo *people* criado pela marca, já que seus funcionários não se sentiam bem motivados ou reconhecidos pela sua contribuição.

Por último ao se analisar a postura e relação do gerente com o tema, ele demonstrou-se parcialmente ciente dos principais problemas encontrados em sua unidade e tentava a sua maneira melhorar o clima organizacional. Contudo, nenhum programa ou método de melhora da motivação foi construído ou aplicado para que tivessem grandes mudanças na percepção dos funcionários.

O gesrente em conjunto com as chefias buscou sempre remediar situações pontuais que aconteciam e eram relatadas, sem uma estratégia em longo prazo para que tais situações não se repetissem. Outro agravante era que as idéias descritas pela gerência e chefias não eram compatíveis com as situações relatadas pelos funcionários, constatando-se dessa forma uma divergência de opiniões.

Apesar de se estabelecer todo um trabalho focado na motivação de funcionários, não foi levado em consideração que são necessárias ferramentas de desenvolvimento de programas. Por mais que os funcionários fossem avaliados diversas vezes ao ano com o intuito de desenvolver o perfil aprofundado de suas necessidades, satisfação e do seu desenvolvimento anual, essa base de informações não era colocada em uso. Portanto todas as informações coletadas através do trabalho realizado durante o ano eram anuladas por não serem transformadas em idéias práticas.

5 PROJETO DE TURISMO

Para a criação desse projeto foram levadas em consideração as opiniões dos funcionários em relação aos eixos avaliados nas ferramentas de motivação aplicadas na unidade, juntamente com as opiniões obtidas através da entrevista com a gerência. Assim foi possível verificar as áreas com maior necessidade de intervenção. Somado à isso utilizada também a análise dos resultados obtidos através da aplicação das ferramentas que confirmaram que existia a necessidade de criação de projetos motivacionais dentro do hotel.

Foram selecionados os cinco eixos com menores notas nas avaliações dos colaboradores, sendo eles: Circulação de informação; respeito e reconhecimento; iniciativa individual; desenvolvimento de competências e qualidade de serviço. Os dois primeiros itens também foram apontados pela gerência como áreas com maior necessidade de intervenção. Dessa forma esse projeto teve a intenção de trabalhar as áreas com maiores problemas apontados pelas ferramentas e também levando em consideração a opinião da gerente geral da unidade e suas observações enquanto gestora do hotel.

Para cada um dos assuntos descritos acima foi criado um programa específico que buscou solucionar as deficiências encontradas nessas áreas. Esta foi uma forma de tratar cada uma das áreas com o objetivo de amenizar os pontos fracos na avaliação. Portanto, propõe-se a criação de vários pequenos programas motivacionais e cada um deles com o objetivo de tratar um problema de motivação específico, que em sua soma fossem capazes de abordar todas as áreas que tivessem necessidade de uma maior atenção por parte dos gestores do hotel. Foi estabelecido um cronograma anual (vide quadro 10) que especifica em que mês do ano cada programa proposto deveria ser realizado.

	InfoMercure	Sugestões	Equipes de Trabalho	Cross Trainning	Treinamento de Reciclagem
Janeiro	X		X	X	X
Fevereiro	X	X		X	
Março	X		X	X	
Abril	X	X		X	X
Maio	X		X	X	
Junho	X	X		X	
Julho	X		X	X	X
Agosto	X	X		X	
Setembro	X		X	X	
Outubro	X	X		X	X
Novembro	X		X	X	
Dezembro	X	X		X	

QUADRO 10 – CRONOGRAMA ANUAL DE PROGRAMAS MOTIVACIONAIS
FONTE: O autor (2011).

5.1 PROGRAMA INFOMERCURE

O programa InfoMercure foi criado com a intenção suprir as falhas na comunicação entre a gerência e os setores do hotel.

5.1.1 Descrição da proposta do programa

O programa consiste em um jornal eletrônico interno da unidade de informações nas quais é possível melhorar esse contato entre funcionários. No jornal são publicadas as novidades da rede e da unidade, além de acontecimentos previstos. Também há uma sessão com informação sobre os funcionários, aniversários e outros eventos. Busca-se dessa forma que os funcionários, principal público do jornal, fiquem interados sobre os principais acontecimentos da empresa em nível internacional ou nacional. Todavia o foco principal nas mudanças e

novidades das unidades que muitas vezes por se possuir tantas formas de passar informação a esse funcionário acabam não chegando a ele por esquecimento do seu supervisor ou por pouca qualidade e eficiência na transmissão das mensagens.

O seu envio é feito para todos os e-mails dos funcionários cadastrados dentro da unidade e também impresso e colocado nos principais quadros de informações do hotel, somando um total de seis quadros (da recepção, da governança, da administração, da gerência, do cartão ponto e do refeitório). Assim todos os funcionários podem ter acesso às informações por ele relatadas. A circulação prevista do meio de comunicação é mensal, para que possam ser divulgadas informações sobre todos os acontecimentos do mês anterior, sendo que todo dia 06 de cada mês um novo jornal deve ser enviado para os e-mails e colocado em todos os murais da unidade. Este programa não trará nenhuma receita especifica ao hotel, porém como seu intuito é a motivação de funcionários, quando eles estão mais motivados trabalham melhor e assim traz melhores resultados a unidade.

5.1.2 Etapas para execução do programa

O programa InfoMercure será um jornal formulado e escrito pelo gerente do hotel que será responsável pela inserção das informações no modelo previamente criado (vide apêndice 3). Ele possui circulação mensal, ou seja, no inicio de cada mês as informações são adicionadas ao arquivo de computador respondendo aos segmentos de informações a serem repassadas de acordo com o modelo criado e disponibilizado aos colaboradores na data estabelecida previamente.

Para a realização desse programa existem apenas dois custos de produção: O primeiro referente ao cartucho de tinta colorida necessário para a impressão dos jornais e o segundo quanto às folhas necessárias para a impressão dos jornais. Para a estimativa de custos foram utilizadas as empresas que fornecessem esses materiais ao hotel. Para o cartucho foi a empresa Policartuchos localizada na rua Caetano Marchesini 1272 em Curitiba, de acordo com o seu contrato com os hotéis Mercures de Curitiba o valor do cartucho de tinta é R$ 75,00. Para a compra de folhas para a impressão foi usada como base a empresa Contabilista, localizada na

rua Salgado Filho 374 em Curitiba, que fornece os materiais de escritório, atualmente o custo da resma de papel é de R$ 10,00.

É importante ressaltar que esse valor não é relativo a cada número do jornal e pode ser utilizado por vários meses, dependendo do número de impressões feitas a cada mês. Segundo a empresa Policartuchos cada cartucho rende cerca 400 impressões enquanto cada resma de folha tem 500 unidades. Tendo em média oito impressões por edição (para o logbook da recepção, logbook da governança, quadro de avisos da recepção, da governança, da administração, da gerência, do cartão ponto e do refeitório) pode-se medir que com o investimento de R$ 85,00 poderão ser feitas 50 edições do jornal que permite quatro anos de programa em desenvolvimento.

Para mensuração adicional de custos foi necessário contabilizar as horas de trabalho gastas para realização desse programa. Como base foi utilizado o valor de salário de um auxiliar de recepção, valor esse que faz a média dos salários de mensageiros, auxiliares de recepção e recepcionistas e também de auxiliares de governança. Segundo o departamento administrativo da unidade a média seria de R$ 740,00 sem nenhum desconto aplicado. Considerando que a hora de trabalho ter um valor médio de R$ 4,20, o cálculo foi desenvolvido através da média entre o valor de salário e as horas trabalhadas por semana, que segundo contrato de grande parte dos funcionários é de 44 horas semanais. Constatou-se que entre recolhimento de informações, elaboração e formatação de texto, impressão e distribuição dos jornais impressos e encaminhar ele eletronicamente a todos os endereços de e-mail o responsável pelo desenvolvimento mensal do jornal deve utilizar 4 horas mensais, fazendo o gasto médio de mão-de-obra ser R$ 16,80.

Sendo importante apontar que esses valores não são pagos a mais pelo hotel, é apenas a estimativa de quanto do valor já pago mensalmente a um funcionário base da unidade seria empregado na aplicação e desenvolvimento desse programa.

A relevância desse projeto está na baixa nota obtida pelo quesito circulação de informação e confirmada pela gerente que afirmou que em algumas ocasiões apesar de passar as informações para as chefias elas não chegam a todos os funcionários. Ou seja, sua importância é a criação de uma ferramenta que ligue as informações das chefias e funcionários.

5.2 PROGRAMA SUGESTÕES

O programa de sugestões consiste na criação de uma ferramenta para que os funcionários sejam capazes de expressar sua opinião relativa ao hotel, independente do setor ou caráter dessa opinião. Para que exista uma forma ele passasse suas idéias ás chefias.

5.2.1 Descrição da proposta do programa

O programa foi idealizado a partir de uma caixa de sugestões na qual o funcionário pode depositar sua sugestão anonimamente (vide apêndice 4). A caixa e os formulários de preenchimento são deixados em um local de acesso a todos para que sejam depositadas as sugestões. A intenção é que ela fique localizada no mesmo móvel que o cartão ponto, pois todos os funcionários a veriam pelo menos quatro vezes ao dia, visto que todos devem bater o cartão na sua chegada, saída para intervalo, volta do intervalo e termino do expediente. Este é também um local de grande transição de pessoas, pois todos devem passar por essa sala para se direcionar aos devidos locais de trabalho.

A caixa de sugestão é aberta uma vez a cada dois meses e todas as opiniões e sugestões são lidas pelo gerente geral da unidade, iniciando-se em fevereiro para que se tenha tempo hábil de obter novas sugestões. O gerente tem a incumbência de analisar as idéias e relatos e assim avaliar o seu conteúdo e desenvolver possíveis projetos que atendam as suas solicitações ou verificar as possibilidades de se colocar em prática possíveis idéias descritas. Devendo-se ressaltar que uma vez anônimo, o funcionário que fizer uma critica negativa a alguma posição ou atitude tomada por chefias ou colegas de trabalho não precisa ter medo de retaliação ou não querer relatar uma idéia de melhora do ocorrido já que pelo sue caráter de anonimato não há como identificar de quem partiu o recado.

Este programa também não tem a finalidade de nenhum retorno financeiro vinculado diretamente a sua realização, e sim a motivação dos colaboradores.

5.2.2 Etapas para execução do programa

A caixa de sugestão deve ser lida periodicamente por uma pessoa neutra e que tenha poder de ponderação sobre sugestões feitas. A freqüência ideal para leitura é uma vez a cada dois meses, pois é tempo suficiente para várias idéias sejam depositadas. E também permite um intervalo entre as leituras e a execução de idéias referentes a casos apontados.

Para realização desse programa pode-se utilizar os matérias de escritório disponíveis dentro do hotel. As principais impressoras utilizadas funcionam no sistema de aluguel, elas ficam na unidade e sua manutenção e troca de cartucho são feitas pela empresa Policartuchos, o hotel então paga a taxa de 450 reais por mês de aluguel das maquinas. Com isso a impressão do material não sairia do orçamento do hotel, uma vez que o contrato de prestação de serviços mensais da empresa Policartuchos para com o hotel vincula o restabelecimento de um número especifico de toners por mês dentro do valor mensal pago, as impressões não gerariam nenhum custo adicional de tinta ao hotel.

Porem quanto à quantidade de papel utilizado, cada folha de oficio consegue acomodar três cartões, num estagio inicial é indicado a impressão de vinte folhas o que geraria 50 cartões e teria um custo de R$ 0,40, se utilizarmos o custo de R$ 10,00 para resma de 500 folhas comprada pelo hotel.

Para mensuração adicional de custos foram contabilizadas as horas de trabalho gastas para realização desse programa. Como base foi utilizado o valor de salário de um auxiliar de recepção que consiste em uma média R$ 740,00 sem nenhum desconto aplicado e a hora de trabalho R$ 4,20, o calculo foi desenvolvido através da média entre o valor de salário e as horas trabalhadas por semana. Constatou-se que entre a leitura de todos os cartões e criação de possíveis projetos relacionados aos temas abordados, o responsável por esta parte do programa utilizaria uma média de 10 horas a cada leitura, sendo que esta tem ocorrência bimestral, seriam 05 horas por mês tornando o custo médio mensal de recursos humanos em R$ 21,00.

A finalidade desse projeto é criar a sensação de importância da opinião dos funcionários sobre o hotel criar um canal no qual suas idéias sejam ouvidas. Ele possibilitará também àqueles que nem sempre se expressam nas reuniões gerais ou conversam diretamente com seu gestor, possam fazer por meio da sugestão é anônima. A importância está no fato de abrir a possibilidade para que todos digam o que pensam e assim se sintam mais inclusos a realidade do hotel. E ainda, assim sejam mais participativos nas tomadas de opinião e que tenham suas idéias consideradas pelos gestores reforçando o sentimento de inclusão.

5.3 PROGRAMA EQUIPES DE TRABALHO

Buscou-se a criação de equipes de resolução de problemas que se reúnam periodicamente para levantar e discutir pontos a serem melhorados no cotidiano dos funcionários da unidade.

5.3.1 Descrição da proposta do programa

Este programa foi criado a partir da leitura do livro "Fundamentos do Comportamento Organizacional" de S. P. Robbins que descreve as equipes de trabalho dentro da empresa, sua importância e finalidade. A primeira a ser descrita é a equipe de resolução de problemas. "essas equipes reuniam-se algumas horas por semana para discutir meios de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho" (ROBBINS, 2004. p.107).

Ele visa à abordagem total dos colaboradores do hotel, uma vez que as equipes têm característica provisória e a rotatividade de seus componentes faz com que todos os colaboradores da unidade participem dela. Com uma média de 30 funcionários na unidade em questão e seis equipes formadas durante o ano, se cada equipe tiver 05 componentes todos os funcionários passam por pelo menos uma equipe no ano.

O programa não tem nenhuma previsão de retorno financeiro direto ao hotel, uma vez que seu foco principal é a motivação de funcionários através do incentivo

deles a participação na tomada de decisão de atividades ou novas praticas que impactem positivamente seu dia-a-dia.

5.3.2 Etapas para execução do programa

A cada reunião geral de funcionários do hotel, que tem freqüência bimestral, uma nova equipe é sorteada com cinco integrantes, mínimo de participantes para que seja capaz de se produzir opiniões variadas. Essa equipe terá um período de dois meses para trocar idéias e criar sugestões sobre o que pode ser melhorado dentro da unidade independente do tema a ser tratado, elas podem utilizar as caixas de sugestões dos funcionários que já foram abertas como fonte de idéias. Assim no final desse período, que coincidirá com a próxima reunião geral, a equipe faz a apresentação das suas idéias, explicando seu contexto e porque deveriam ser aplicadas. Cabe ao gerente aceitar ou refutar as idéias independente do motivo, seja financeiro ou por não ser cabível a sua aplicação. Porém tanto as equipes quanto o gerente terão que preencher um formulário (vide apêndice 5) em conjunto ou separadamente com as idéias e as aplicações, dessa forma mantendo-se um registro das propostas já apresentadas para consulta das outras equipes e também como justificativa da sua implantação ou não.

Esse projeto não tem nenhum custo relacionado à sua execução, caso utilizem as idéias da caixa de sugestões, ela já está feita. O formulário fica salvo no computador sem necessidade de impressão. Custos podem ser gerados de acordo com as idéias apresentadas, porém cabe a gerente decidir se eles são executáveis financeiramente e assim incluí-los no orçamento da unidade.

O objetivo desse trabalho é criar uma iniciativa dentre os funcionários de ação e busca de melhoria do seu ambiente. Eles passam em média 45 a 50 horas semanais dentro da unidade e buscar um clima melhor, bens ou situações que melhorem sua satisfação é importante. Além de o projeto permitir que eles possam opinião sobre quais melhoras devem ser feitas e até indicar outras que não haviam sido pensadas pela gestão. É um trabalho de auxilio a gerência a manter a qualidade da unidade alta e melhorar a motivação dos funcionários.

5.4 PROGRAMA CROSS TRAINING

O programa Cross Training consiste em organizar uma serie de atividades intersetoriais para a participação de todos os funcionários.

5.4.1 Descrição da proposta do programa

O programa é a adaptação de uma idéia executada no ano de 2009 e 2010 por duas das unidades Mercure de Curitiba que possui o mesmo nome.

Definindo-se que o hotel engloba os setores: recepção, governança; manutenção e administrativo. Fazer com que o funcionário de determinado setor passe uma semana em cada um dos outros setores da unidade e desenvolvendo as atividades normais de um colaborador do setor especifico que ele está visitando. Utilizando o exemplo de um funcionário de recepção, dentro de sua escala e horário de trabalho numa semana a definir por sua chefia, ele passará todo o tempo desde que chega ao hotel trabalhando nesse outro departamento. Ao chegar já veste o uniforme do departamento determinado, faz parte das reuniões e desempenha todas as atividades normais dos outros funcionários do departamento, ele deve ser acompanhando por outro colaborador do setor que deve lhe passar todas as funções do setor e ele as realiza em conjunto.

Algumas das unidades Mercure de Curitiba já haviam aplicado esta ação, porém ela era constituída de apenas um dia no outro departamento e preenchimento de um relatório básico de atividades e opiniões. Além de ter sido realizada apenas uma vez em cada unidade e nem a conclusão das atividades, visto que nem todos os funcionários trabalharam em outros departamentos e mesmo os que trabalharam não necessariamente foram em todos os departamentos.

A importância desse programa é que ele permite o desenvolvimento das competências dos funcionários. Ao conhecer como o outro departamento funciona pode auxiliá-lo na execução de suas atividades ao transmitir melhores informações

aos hóspedes, realizar suas atividades de forma mais eficaz e colaborativa com os outros departamentos, melhorar a sincronia das informações.

A meta é que todos os funcionários conheçam todos os departamentos do hotel, mas que adquiram um conhecimento um pouco mais aprofundado do que algumas horas lá lhe proporcionaria. Melhorar a capacidade dos funcionários de produzir, tendo como exemplo finais de semana que apenas a chefia de plantão está presente por algumas horas na unidade, ele possa tomar decisões importantes, realizar ações de outros departamentos sem precisar ser guiado e ser mais útil aos hóspedes quando eles necessitam de algo.

5.4.2 Etapas para execução do programa

O Cross Trainning tem a duração de uma semana. Após essa semana o funcionário é avaliado pelo chefe do departamento no qual estava realizando o programa e ao regressar ao seu departamento faz uma reunião de feedback com seu gestor para que ele determine o aproveitamento das funções. O programa em sua totalidade tem aplicação anual, uma vez que o chefe de departamento remaneja um funcionário seu por semana para realização de atividades em outros setores, um departamento como recepção levará em média três meses para que todos os seus colaboradores passem por cada setor.

Esse programa não tem nenhum custo de execução visto que nenhum material diferente dos que são utilizados no cotidiano pelos funcionários é necessário. Apenas é importante ressaltar que deve se coordenar as escalas do departamento que envia um funcionário para que a execução das atividades não seja prejudicada. Também não há nenhum custo extra ou especifico de recursos humanos, uma vez que apesar de estar desenvolvendo atividades em outro departamento, o colaborador estará na unidade o mesmo número de horas semanais que estaria presente ao desenvolver as funções no seu departamento de origem.

Além de melhorar o contato entre os departamentos, desde o contato básico a cobrança de resultados e opiniões, participando do dia-a-dia do departamento o colaborador é capaz de entender melhor seu funcionamento assim antes de exigir

desempenho dele, compreenderá o que é feito, quanto tempo leva e como ele pode auxiliar. O programa busca melhorar a convivência entre os setores do hotel, o companheirismo entre os colaboradores ao desenvolverem suas atividades, impactando assim positivamente no ambiente de trabalho e na colaboração e compreensão entre os presentes.

Este programa não foi desenvolvido com a intenção de criar lucros adicionais a unidade através da sua realização, e sim o desenvolvimento dos colaboradores envolvidos através do conhecimento de novas técnicas de trabalho e outros departamento envolvidos em suas operações diárias, além de melhorar o ambiente de trabalho como um todo, influenciando na motivação dos colaboradores.

5.5 PROGRAMA DE TREINAMENTO E RECICLAGEM

O programa de treinamento e reciclagem tem a função de criar uma rede de treinamentos para que todos os temas necessários no desenvolvimento de atividades cotidianas dos colaboradores sejam abordados e conhecidos pelos membros da equipe.

5.5.1 Descrição da proposta do programa

O programa aborda o tema da qualidade de serviço prestado pelos funcionários. A rede Accor América Latina ao criar seus eixos de ações lançou o eixo *people* dizendo que trabalhadores capacitados é a essência da qualidade de serviço.

Para que um funcionário seja capacitado é necessário treiná-lo nas diferentes frentes que impactam na realização das suas atividades, deixando-o preparado para desenvolver sua função da melhor forma possível.

A relevância desse projeto se relaciona à qualidade do atendimento oferecido pelos funcionários, levando-se em consideração que são todos empregados de uma empresa prestadora de serviço. Tornando o assunto de grande importância para a

realização do negócio. Funcionários precisam ser treinados, adquirirem conhecimento sobre suas funções para que sejam capazes de desenvolvê-las sem êxitos, duvidas ou erros. Não basta, porém treiná-lo apenas uma vez e assumir que o assunto está compreendido e não será esquecido com o tempo, é preciso lembrá-lo constantemente da sua importância e como aplicá-lo corretamente.

5.5.2 Etapas para execução do programa

Para realização do programa, primeiramente a chefia do departamento em conjunto com a gerente deve levantar todos os pontos necessários para que um funcionário seja capaz de realizar suas funções completamente e com isso organizar treinamentos que os capacite nesses temas.

Na maioria dos casos dentro da Rede Accor, o treinamento é realizado por alguém da unidade que tem a função de disseminar a informação para os outros. Ou seja, um funcionário que já foi previamente treinado e, compreende muito bem o assunto, assume a responsabilidade de realizar os treinamentos a outros.

Cada modelo de treinamento deve ser aplicado duas vezes ao ano, levando-se em consideração a grande rotatividade de funcionários dentro da equipe, fazendo assim que todos os trabalhadores novos também sejam treinados e não exista a possibilidade de se ter pessoas na equipe que não tenham conhecimento sobre assuntos relacionados ao seu departamento.

Pensando também nos trabalhadores mais antigos que já foram treinados em todos os assuntos deve-se se desenvolver um cronograma de reciclagem de informações. Durante o ano, algumas informações específicas podem ter sido alteradas sobre o desenvolvimento de uma atividade ou sobre as metas da marca quanto a alguns assuntos.

Propõe-se então, que trimestralmente os funcionários se reúnam, mesmo que de maneira mais informal para apenas repassar as informações pertinentes a tal assunto, sem a necessidade de organizar um treinamento completo visto que eles já têm um conhecimento do assunto havendo a necessidade apenas de relembrar.

Essa freqüência é ideal visto que a maioria das metas traçadas é avaliada mensalmente ou bimestralmente sobre seus resultados parciais e assim é divulgado

um ranking nacional da marca no qual os hotéis são colocados de acordo com o seu desempenho nos quesitos analisados.

Esse projeto não tem custos de espaço ou equipamentos para a sua realização, visto que ocorre no setor de eventos dentro das dependências do hotel. Nem quanto à palestrante já que são os funcionários responsáveis por repassar as informações. Os únicos custos possíveis se relacionam a *coffee break* disponível durante os eventos, porém por não serem prolongados a grande maioria não dispõe de alimentação para os participantrs. O fornecedor de água engarrafada do hotel é o restaurante terceirizado que fica dentro do hotel e atende aos hospedes. Eles cobram 2,50 reais por cada garrafa. Assim não se pode dizer ao certo o custo de alimentação, pois varia de acordo com o consumo individual de cada participante e também da quantidade de pessoas presentes. Os outros itens como café, leite, bolachas são oferecidos pelo hotel e também não se pode calcular, pois a quantidade utilizada já está dentro do orçamento mensal da unidade. Ou seja, não é um custo que era planejado a ser aplicado para os hóspedes, e sim um valor já calculado para alimentação dos próprios funcionários.

Referente aos recursos humanos, não há necessidade de contabilizar as horas gastas pelos gestores para desenvolvimento dos treinamentos e dos colaboradores por participarem das atividades propostas, uma vez que essas horas já são previstas dentro das atividades do colaborador dentro da empresa. Treinamentos e reuniões são previstos para o desenvolvimento e qualificação do colaborador na realização de suas tarefas.

Este programa não oferece nenhum retorno financeiro imediato a atividade pelo seu desenvolvimento, contudo ele está diretamente relacionado ao serviço e qualidade de atendimento prestado pelas equipes o que impacta diretamente nas receitas hotel. Seja no valor a ser cobrado dos hóspedes, quanto taxa de ocupação. Um hotel com baixa qualidade de serviço tende a perder negócios uma vez que este é um dos diversos fatores influenciadores na decisão do cliente ao escolher em qual estabelecimento se hospedar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A rede Accor é uma das maiores redes hoteleiras do mundo e do Brasil, atualmente emprega 70 mil pessoas em todo país. Ela é reconhecida pela sua preocupação com o capital humano e empenho para satisfação do publico interno. Por 14 anos seguidos tem sido eleita entre as 10 melhores empresas para se trabalhar no país.

A marca Mercure é uma das mais antigas dentro da empresa e a principal no mercado brasileiro. Esse trabalho buscou compreender como a marca pertencente a uma rede renome no assunto, operava em relação aos seus funcionários, como analisá-los e motivá-los. Para que a pesquisa pudesse ocorrer foi selecionada uma das cinco unidades localizadas na cidade de Curitiba para verificação da motivação de seus funcionários.

Quando se iniciou a fase de aplicação da pesquisa, a maior dificuldade encontrada durante a sua realização foi o receio do gerente em dar acesso a informações importantes da empresa. Apesar de ele ter permitido o acesso e publicação de alguns dados, outros de mesma relevância não puderam ser utilizados por pertencer a uma gestão anterior.

Também se encontrou dificuldade na definição dos pontos fracos descritos pela equipe, como mencionado anteriormente, a rotatividade da equipe de funcionários é muito grande, com isso não utilizar dados de anos anteriores até se faz coerente, por não mais representar a equipe do hotel. Porém, com a aglutinação de suas opiniões em eixos de avaliação algumas informações especificas foram perdidas durante o processo, dificultando mais uma vez essa compreensão da equipe.

O fator mais relevante de toda a análise das ferramentas foi verificar que elas eram muito eficientes na avaliação de seus funcionários, na obtenção de informações sobre as equipes. Capazes de definir pontos fortes e fracos e analisar desempenhos e destaques.

A aplicação das ferramentas é feita de maneira a formar um ciclo de avaliação entre elas e dar uma continuidade de trabalho, além da atenção para com os resultados. A criação de metas e expectativas administradas são pontos que ressaltam que a Accor se preocupa para com os seus funcionários. Porém o que

chamou a atenção foi o fato de poucas ações concretas serem desenvolvidas a esse respeito.

A Rede Accor deixa claro que apesar de se envolver nos processos de aplicação e análise das ferramentas, cabe a cada unidade o desenvolvimento e execução dos programas e atividades necessários para o trabalho da motivação dos funcionários. Pois acredita que os projetos seriam mais eficientes e personalizados quando feitos diretamente para as deficiências da unidade especifica.

O que se destaca no hotel estudado é que tendo ferramentas bem desenvolvidas, acesso às informações por elas demonstradas e as opiniões sobre os temas em especifico, ainda assim são poucas as ações com foco na motivação real dos funcionários. Excluindo as ações com foco na descontração ou para desligar os funcionários da rotina, mas relacionando a programas que impactassem diretamente nos problemas apontados por eles. Ações que buscassem um objetivo em médio prazo e que realmente influenciassem na motivação desses funcionários e conseqüentemente melhorassem sua avaliação. Pois isso não afeta apenas a satisfação deles, afeta o trabalho em si desenvolvido e conseqüentemente a empresa e sua imagem.

Concluiu-se com as análises que faltam programas focados em motivação de pessoas. A partir dessa compreensão foi desenvolvido o projeto que, segmentados em cinco programas, tinha como objetivo melhor a motivação dos funcionários. A idéia desenvolvida foi de criar programas simples e de fácil realização que trabalhassem os pontos que obtiveram menor notas nas ferramentas aplicadas pela empresa.

O projeto foi segmentado em cinco programas com funções específicas dentro do ambiente da empresa que aprimorassem o clima organizacional e ao mesmo tempo tivessem um retorno palpável para a empresa. Não se referindo a retorno financeiro imediato, mas que influenciassem o desenvolvimento das tarefas, o contato com os hóspedes e a qualidade do serviço prestado.

Espera-se que com esse trabalho incentivar outros pesquisadores a dar segmento na proposta. Sugere-se a aplicação dos projetos dentro da unidade Mercure analisada, com desenvolvimento e constante monitoramento das atividades e análise dos resultados obtidos. Após um determinado período de execução, seria então interessante aplicar uma nova pesquisa que averiguasse o andamento dos

projetos, as opiniões dos funcionários sobre eles para verificar se ainda continuariam efetivos em melhorar problemas apontados.

Com a realização de novas pesquisas no próximo ano seria necessário compilar novamente os pontos que precisariam de atenção e assim desenvolver outros programas para melhorá-los. Caso alguns dos pontos do ano atual permanecessem na próxima edição mostraria que os programas em desenvolvimento para tais assuntos não são mais eficazes para aquele grupo.

Dessa forma, motivar os funcionários é uma atividade constante, é preciso que os gestores se mantenham sempre atentos a opiniões de seus funcionários, pois eles são os melhores indicadores de qualidade que eles poderão encontrar e analisar.

REFERÊNCIAS

ABIH. Novos **Rumos da Hotelaria.** Disponível em <http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=009> Acesso em 03 de Abril de 2011.

ACCOR. **Mercure: Charme e a originalidade em um estilo inconfundível.** Disponível em < http://accor.com/mercure-se.com.br/>. Acesso em: 06 de Fevereiro de 2011.

ACCOR HOTELS. **Chronology**. Disponível em <http://www.accor.com/en.html>. Acesso em: 15 de julho de 2011.

ACCOR HOTELS. **Livreto de Acolhimento.** São Paulo: Departamento de Recursos Humanos da Rede Accor, 2009.

ACOSTA, A; FERNANDEZ, N; MOLLÓN, M. **Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hotelería**. Madrid: Pearson Educacíon, 2002.

ALMANAQUE ABRIL. São Paulo: Abril, 1997.

ANSARAH, M. **Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria:** reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil. São Paulo: ALEPH, 2002.

ANDRADE, N; BRITO, P; JORGE, W. **Hotel:** Planejamento e projeto. São Paulo: Senac, 2000.

CALLADO, A; HOLLANDA, F; LEITÃO, C. **Utilização de indicadores de desempenho no setor hoteleiro de João Pessoa – PB.** Revista Turismo Visão e Ação. Volume 10, n 01, 2008.

CAMURRA, L; BATISTELA, C. C. **A entrevista como técnica de pesquisa qualitativa.** Psicopedagogia – Educação e saúde Online. Disponível em: <www.psicopedagogia.com.br/[illegible]>. Acesso em 18 de Outubro de 2011.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira.** Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

DRAFT, R. L. **Organization theory and design.** Estados Unidos: Southwestern Thompen, 2001.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 2001.

DURÃO, A; MENDONÇA, J; BARBOSA, M. **Encontros de Serviços de Hospitalidade: o gerenciamento de impressões de funcionários de linha de frente e a satisfação do hóspede em foco.** Revista Turismo Visão e Ação. Volume 9, n 03, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, M. H. B. **Introdução a turismo e hotelaria**. São Paulo: Senac, 2005.

GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: Uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, 2003.

HVS BRASIL. **Panorama da Hotelaria Brasileira 2009-2010.** Disponível em: <http //pt.hvs.com>. Acesso em 01 de Maio de 2011a.

HVS BRASIL - B. **Placar da Hotelaria 2015**. Disponível em: <[illegible]>. Acesso em 02 de Maio de 2011b.

KELLEY, H. H. **Attribution in social interaction.** Estados Unidos: General Learning Press, 1972.

KRIPPENDORF, J. **Marketing e Turismo**. Berne: Hebert Lang, 1971.

LICKORISH, L. J; JENKINS, C. L. **Introdução ao turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALDONADO, A; MALDONADO, M; VALVERDE, M. **El papel del elemento humano en la organización del sector turístico.** Revista Gestion Turística, ed. 10, 2008.

MEDSKER, G. J. **Relations between work team characteristics and effectiviness**: a replication ans extention. Estados Unidos: Personell Psychology, 1996.

MORAES, A; MONTALVÃO, C. **Ergonomia**: conceitos e aplicações. Rio de Janeiro: 2 AB, 1998. 119 p.

MILLER, J; PORTER, M; DRUMMOND, K. **Supervision in the hospitality industry.** Estados Unidos: Wiley, 1998.

NORMANN, R. **Administração de serviços:** estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

PERIN, D. **A análise da motivação dos colaboradores do Hotel Crowne Plaza Curitiba – PR**. 61 f. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão de Turismo) – Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

PIMENTA, M. A. **Gestão de pessoas em Turismo: Sustentabilidade, qualidade e comunicação.** São Paulo: Alínea, 2004.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SCHLÜTER, R. G. **Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria.** São Paulo: Aleph, 2003.

SERAFIN, M. A. M. **A historia da hotelaria no Brasil e no mundo**. Revista Etur, 2005. Disponível em: <http://www.etur.com.br/conteú... ...>. Acesso em 05 de Outubro de 2011.

SERRA, F. A. **Fator humano da qualidade em empresas hoteleiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SERSON, F. M. **Hotelaria:** a busca pela excelência. São Paulo: Cobra, 2000.

SETU – Secretaria estadual de Turismo do Paraná. Disponível em: <http://www.setu.pr.gov.br/>. Acesso em 03 de Setembro de 2011.

WAGEN, L. V. D.; DAVIES, C. **Supervisão e Liderança em Turismo e Hotelaria.** São Paulo: Contexto, 2003.

WALKER, J. R. **Introduction to Hospitality**. Nove Jersey: Prentice Hall, 2002.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – RELAÇÃO ENTRE A ENTREVISTA, AS HIPÓTESES E OS OBJETIVOS.....117
APÊNDICE 2 – ENTREVISTA COM O GERENTE GERAL DO HOTEL.....119
APÊNDICE 3 – MODELO INFOMERCURE.....120
APÊNDICE 4 – CAIXA DE SUGESTÕES.....121
APÊNDICE 5 – FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DE IDÉIAS.....122

APÊNDICE 1: RELAÇÃO ENTRE A ENTREVISTA, AS HIPÓTESES E OS OBJETIVOS.

Perguntas:	Hipóteses:	Objetivos específicos:
Na sua opinião, qual é a importância de um bom clima organizacional para o gerenciamento da unidade?	Essa pergunta visa responder a hipótese: - Os gestores investem corretamente os dados coletados para aprimorar o clima organizacional.	Essa pergunta visa responder ao objetivo específico: - Compreender a motivação, como suas teorias e programas influenciam no comportamento organizacional;
Como são interpretados os resultados das pesquisas feitas com os funcionários, sejam eles ruins, bons ou ótimos?	Essa pergunta visa responder as hipóteses: - Os métodos de motivação são adequados para a situação de cada setor especifico do hotel. - Os gestores investem corretamente os dados coletados para aprimorar o clima organizacional.	Essa pergunta visa responder ao objetivo específico: - Analisar as ferramentas de avaliação da Rede Accor;
Qual é o posicionamento da Marca Mercure e da Rede Accor quanto aos resultados obtidos nas pesquisas instituídas?	Essa pergunta visa responder as hipóteses: - Ao se ter o retorno dos funcionários quanto a sua motivação os gestores da marca aplicam ferramentas adequadas. - Os gestores investem corretamente os dados coletados para aprimorar o clima organizacional.	Essa pergunta visa responder aos objetivos específicos: - Analisar as ferramentas de avaliação da Rede Accor; - Apresentar formas de melhora da motivação dos colaboradores dos hotéis Mercure de Curitiba.
O senhor tem conhecimento de quais fatores mais afetam a motivação dos funcionários?	Essa pergunta visa responder a hipótese: - Os gestores consideram a opinião dos funcionários ao aplicar ferramentas de motivação.	Essa pergunta visa responder ao objetivo específico: - Compreender a motivação, como suas teorias e programas influenciam no comportamento organizacional;
Quais são as ações desenvolvidas pelo hotel para motivação da equipe?	Essa pergunta visa responder as hipóteses: - Ao se ter o retorno dos funcionários quanto a sua motivação os gestores da marca aplicam ferramentas adequadas. - Os métodos de motivação	Essa pergunta visa responder ao objetivo específico: - Apresentar formas de melhora da motivação dos colaboradores dos hotéis Mercure de Curitiba.

	são adequados para a situação de cada setor especifico do hotel.	
São desenvolvidos projetos ou ações para melhora no clima organizacional? Quais são elas? Com que base foram instituídas? Quem é responsável por desenvolvê-las?	Essa pergunta visa responder as hipóteses: - Ao se ter o retorno dos funcionários quanto a sua motivação os gestores da marca aplicam ferramentas adequadas. - Os métodos de motivação são adequados para a situação de cada setor especifico do hotel.	Essa pergunta visa responder ao objetivo específico: - Apresentar formas de melhora da motivação dos colaboradores dos hotéis Mercure de Curitiba.
As ações são feitas de acordo com o resultado das pesquisas? Caso esse não seja bom, há uma revisão das ações em desenvolvimento?	Essa pergunta visa responder a hipótese: - Os gestores investem corretamente os dados coletados para aprimorar o clima organizacional.	Essa pergunta visa responder aos objetivos específicos: - Analisar as ferramentas de avaliação da Rede Accor; - Apresentar formas de melhora da motivação dos colaboradores dos hotéis Mercure de Curitiba.
São ações aplicadas junto a toda unidade ou existem ações focadas em cada departamento?	Essa pergunta visa responder a hipótese: - Os métodos de motivação são adequados para a situação de cada setor especifico do hotel.	Essa pergunta visa responder aos objetivos específicos: - Compreender a motivação, como suas teorias e programas influenciam no comportamento organizacional; - Apresentar formas de melhora da motivação dos colaboradores dos hotéis Mercure de Curitiba.
Existe um trabalho prévio com as chefias para motivação de suas equipes? Se sim, existe um controle sobre o desempenho dessas atividades?	Essa pergunta visa responder as hipóteses: - Os gestores consideram a opinião dos funcionários ao aplicar ferramentas de motivação. - Ao se ter o retorno dos funcionários quanto a sua motivação os gestores da marca aplicam ferramentas adequadas.	Essa pergunta visa responder ao objetivo específico: - Apresentar formas de melhora da motivação dos colaboradores dos hotéis Mercure de Curitiba.
As opiniões diretas dos funcionários são levadas em consideração para melhora do clima organizacional?	Essa pergunta visa responder a hipótese: - Os gestores consideram a opinião dos funcionários ao aplicar ferramentas de motivação.	Essa pergunta visa responder ao objetivo específico: - Apresentar formas de melhora da motivação dos colaboradores dos hotéis Mercure de Curitiba.

APÊNDICE 2: ENTREVISTA COM O GERENTE GERAL DO HOTEL.

1. Na sua opinião, qual é a importância de um bom clima organizacional para o gerenciamento da unidade?

2. Como são interpretados os resultados das pesquisas feitas com os funcionários, sejam eles ruins, bons ou ótimos?

3. Qual é o posicionamento da Marca Mercure e da Rede Accor quanto aos resultados obtidos nas pesquisas instituídas?

4. O senhor tem conhecimento de quais fatores mais afetam a motivação dos funcionários?

5. Quais são as ações desenvolvidas pelo hotel para motivação da equipe?

6. São desenvolvidos projetos ou ações para melhora no clima organizacional? *Quais são elas? Com que base foram instituídas? Quem é responsável por* desenvolvê-las?

7. As ações são feitas de acordo com o resultado das pesquisas? Caso esse não seja bom, há uma revisão das ações em desenvolvimento?

8. São ações aplicadas junto a toda unidade ou existem ações focadas em cada departamento?

9. Existe um trabalho prévio com as chefias para motivação de suas equipes? Se sim, existe um controle sobre o desempenho dessas atividades?

10. As opiniões diretas dos funcionários são levadas em consideração para melhora do clima organizacional?

APÊNDICE 3: MODELO INFOMERCURE.

INFOMERCURE

Eventos do mês: (Eventos programados na unidade para o mês. Treinamentos, eventos internos e externos, reuniões e confraternizações). Novidades do Mercure (Novidades da unidade. Novos funcionários, promoções, inovações).	Rede Accor no Brasil: (Novidades da rede e de outras unidades. Acontecimentos, premiações, inovações). Curitiba em Foco: (Eventos na cidade, informações relevantes ao hotel. Novidades sobre turismo).

Aniversariantes:

(Lista de aniversariantes do mês).

INFOMERCURE – NOVEMBRO/2011.

APÊNDICE 4: CAIXA DE SUGESTÕES.

Modelo design da caixa.

Modelo de cartão de informações:

SUGESTÕES:

NOS AJUDE A FAZER A UNIDADE MELHOR, DEIXE SUA OPINIÃO!

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____ .

OBRIGADA!

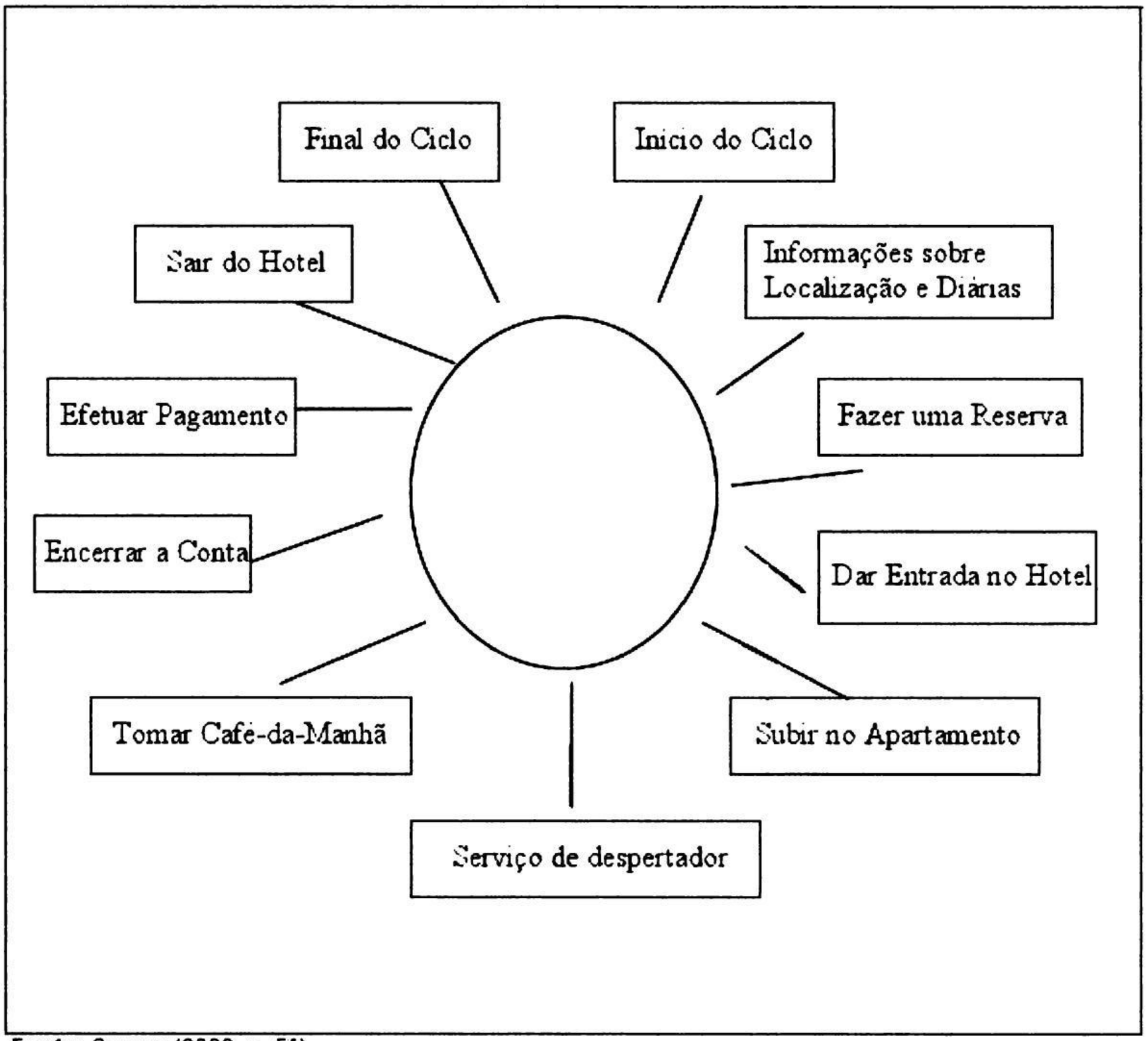
APÊNDICE 5: FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DE IDÉIAS.

Idéias Sugeridas	Data	Aplicação	Motivo
Exemplos:			
Dois horários de café da manha	04/11/11	Sim.	
Três domingos de folga no mês.	04/11/11	Não.	Devido à escala de trabalho, não é possível incluir mais um domingo para cada funcionário.

ANEXOS

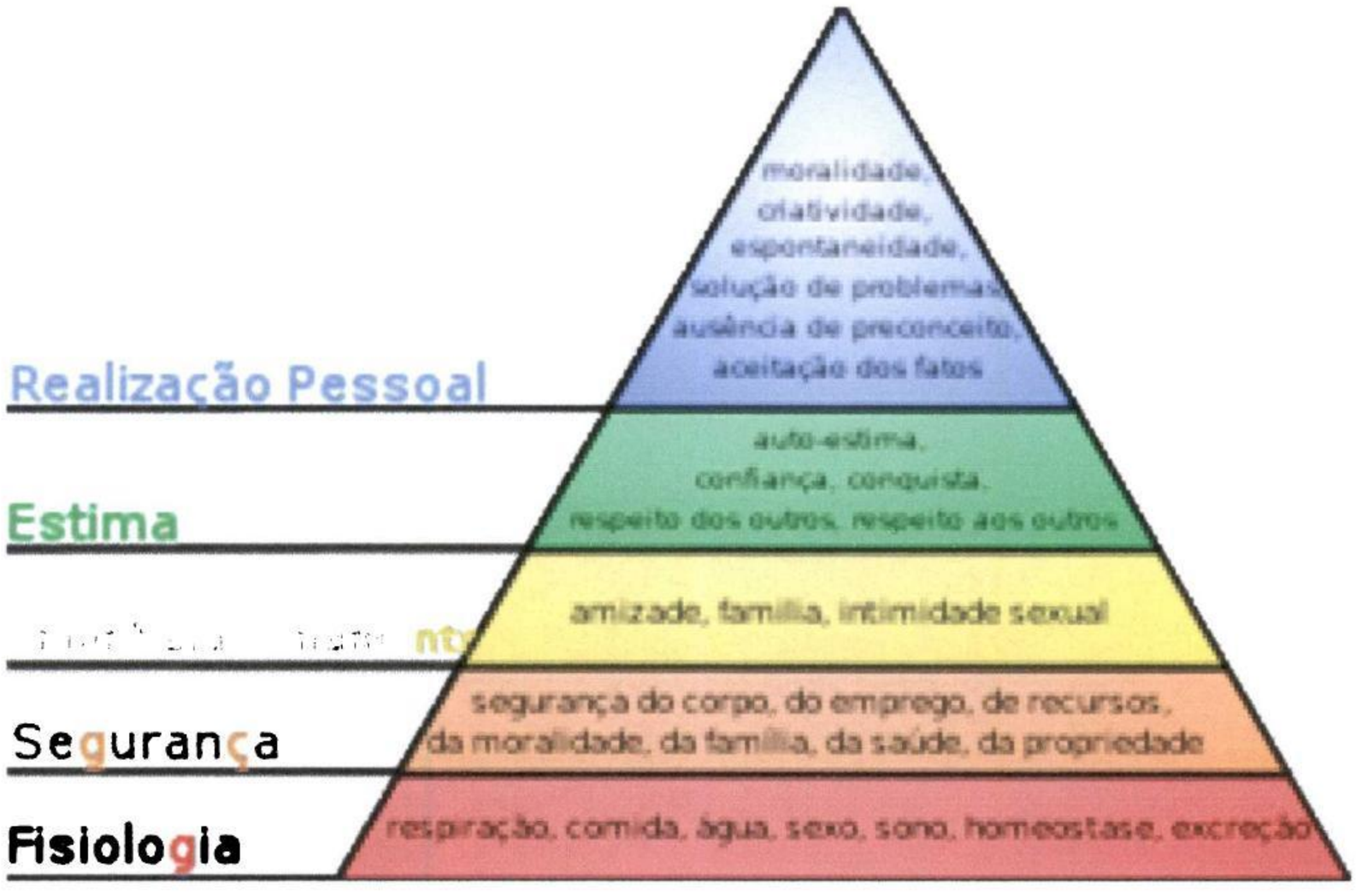
ANEXO 1 – "MOMENTOS DA VERDADE" DE SERSON.....124
ANEXO 2 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....125
ANEXO 3 – MODELO PESQUISA CLIP.....126
ANEXO 4 – MODELO PESQUISA DE CLIMA.....127
ANEXO 5 – MODELO ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO (AADD).....129

ANEXO 1: "MOMENTOS DA VERDADE" DE SERSON.



Fonte: Serson (2000, p. 51).

ANEXO 2: PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.



Fonte: Wikipédia / Hierarquia das Necessidades de Maslow.

ANEXO 3: MODELO PESQUISA CLIP.

CLIP

Questionário Individual

Leia cada afirmação abaixo e faça um X na alternativa que é mais adequada à sua opinião:

de 0 (isso não acontece no meu trabalho)
a 5 (isso acontece sempre no meu trabalho)

		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
01	Em nossa equipe nos asseguramos para que as informações importantes cheguem à todos.	0	1	2	3	4	5
02	Tenho oportunidade de tomar iniciativas e meus superiores me encorajam a fazer isso.	0	1	2	3	4	5
03	Envolvo-me pessoalmente no bom funcionamento de meu departamento/unidade	0	1	2	3	4	5
04	Meus superiores confiam em mim e têm consideração por minhas sugestões.	0	1	2	3	4	5
05	Posso contar com a ajuda dos outros colaboradores e eles podem contar comigo.	0	1	2	3	4	5
06	Preocupo-me em fazer um bom trabalho tendo como objetivo a satisfação do cliente	0	1	2	3	4	5
07	Consigo equilibrar minha vida profissional - pessoal	0	1	2	3	4	5
08	No meu trabalho, aproveito as oportunidades para progredir	0	1	2	3	4	5
09	Posso conversar regularmente com minha chefia sobre minhas opiniões	0	1	2	3	4	5
10	Recebo as informações necessárias para realizar um bom trabalho	0	1	2	3	4	5
11	Ajudo espontaneamente outros setores e meus colegas.	0	1	2	3	4	5
12	Proponho e aplico idéias para melhorar a satisfação do cliente	0	1	2	3	4	5
13	Na unidade, trocamos experiências e aprendemos regularmente coisas novas.	0	1	2	3	4	5
14	Meu desempenho e meu envolvimento com a equipe é reconhecido por meus superiores.	0	1	2	3	4	5
15	Acho que a qualidade do meu trabalho contribui para que a unidade atinja os objetivos	0	1	2	3	4	5
16	Sinto-me bem no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5

SOMENTE COMO MODELO

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Rede Accor.

ANEXO 4: MODELO PESQUISA DE CLIMA.

GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE BRASIL:

Visão Area

Trust Index©Feedback Report

Resultado Quantitativo Pesquisa com funcionários - 2009

			Número de Respostas (*)
Credibilidade	1	Os gestores me mantêm informado sobre os assuntos importantes e sobre as mudanças na empresa	
	2	Os gestores deixam claras suas expectativas	
	3	Posso fazer qualquer pergunta aos gestores e obter respostas diretas	
	4	É fácil se aproximar dos gestores e é também fácil falar com eles	
	5	Os gestores são competentes para tocar o negócio	
	6	Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente	
	7	Os gestores confiam que as pessoas fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-las	
	8	Os gestores aqui dão autonomia às pessoas	
	9	Os gestores têm uma visão clara de para aonde estamos indo e como fazer para chegar lá	
	10	Os gestores cumprem o que prometem	
	11	Os gestores agem de acordo com o que falam	
	12	Acredito que os gestores só promoveriam reduções de quadro como último recurso	
	13	Os gestores são honestos e éticos na condução dos negócios	
		MEDIA DIMENSAO	
Respeito	14	A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional	
	15	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	
	16	Os gestores aqui agradecem o bom trabalho e o esforço extra	
	17	Os gestores reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio	
	18	Os gestores incentivam idéias e sugestões e as levam em consideração de forma sincera	
	19	Os gestores envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	
	20	Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para se trabalhar	
	21	Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar	
	22	Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho	
	23	Quando necessário. a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente	
	24	As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal	
	25	Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado	
	26	Temos benefícios especiais e diferenciados aqui	

SOMENTE COMO MODELO

		MEDIA DIMENSAO
Imparcialidade	27	As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem
	28	Acredito que a quantia que recebo como participação nos resultados da empresa é justa
	29	Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial
	30	Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa
	31	As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem
	32	Os gestores evitam o favoritismo
	33	As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados
	34	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade
	35	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou raça
	36	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do seu sexo
	37	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua opção (ou orientação) sexual
	38	Se eu for tratado injustamente. acredito que serei ouvido e acabarei recebendo um tratamento justo
		MEDIA DIMENSAO
Orgulho	39	Sinto que eu faço a diferença aqui
	40	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim. não é só mais um emprego
	41	As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho
	42	Quando vejo o que fazemos por aqui. sinto orgulho
	43	Pretendo trabalhar aqui ainda por muito tempo
	44	Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui
	45	As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho
	46	Eu me sinto bem com a forma pela qual contribuímos para a comunidade
		MEDIA DIMENSAO
Camaradagem	47	Posso ser eu mesmo por aqui
	48	Nós sempre comemoramos eventos especiais
	49	Aqui as pessoas se importam umas com as outras
	50	Este é um lugar amistoso para trabalhar
	51	Este é um lugar descontraído para trabalhar
	52	Quando se entra nesta empresa. fazem você se sentir bem-vindo
	53	Quando as pessoas mudam de função ou de área. a empresa faz com que se sintam rapidamente em casa
	54	Existe um sentimento de família ou de equipe por aqui
	55	Sinto que estamos todos no mesmo barco
	56	Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui
		MEDIA DIMENSAO
	57	Levando-se tudo em conta. eu diria que minha EMPRESA é um excelente lugar para trabalhar

Adicionais	58	A satisfação dos clientes é fonte de satisfação para mim
	59	Eu conheço os eixos de cultura People. Service e Profit da Accor Hospitality América Latina (se a sua unidade é uma franquia. desconsidere est
	60	Eu conheço o Accor Jobs (se a sua unidade é uma franquia. desconsidere esta questão)
	61	Eu conheço o Innovaccor (se a sua unidade é uma franquia. desconsidere esta questão)
	62	Eu me guio pelos eixos People. Service e Profit e me sinto responsável por sua difusão (se a sua unidade é uma franquia. desconsidere esta ques
	63	Eu conheço a revista Heppa! da Accor Hospitality América Latina
	64	O benefício refeição oferecido pela empresa atende às minhas necessidades
	65	O Plano médico da empresa é adequado
	66	Na empresa as regras e as políticas são claras
	67	Entendo como meu trabalho contribui para o alcance das metas e objetivos estabelecidos
	68	Estão claros os critérios para medir os resultados da empresa
	69	Os canais de sugestões da empresa são adequados
	70	As instalações físicas da empresa estão adequados com a imagem de empresa moderna que se quer passar para o mercado
	71	Realizamos nosso trabalho de forma eficiente (custo x qualidade x prazo)
	72	A empresa estimula a integração e o conhecimento das atividades com outras áreas
	73	Meu gestor conversa comigo sobre mobilidade e carreira
	74	A empresa adota comportamentos éticos no relacionamento com o governo. a comunidade. os clientes. os fornecedores. o meio ambiente e os c
	75	Acredito que os resultados desta pesquisa serão utilizados de maneira positiva pela direção da empresa
	76	Levando-se tudo em conta. eu diria que minha ÁREA é um excelente lugar para trabalhar

SOMENTE COMO MODELO

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Rede Accor.

ANEXO 5: MODELO ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO (AADD).

RECEPÇÃO - Análise e Acompanhamento de Desempenho e Desenvolvimento 2009

Nome do Avaliado :		Nome do Avaliador:
Cargo atual do Avaliado:	Gerente:	Cargo do Avaliador:
Ocupa este cargo desde :	Chefe/Supervisor :	Unidade / Área:
Data da entrevista :		

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS 2009

Analise os comportamentos descritos nos indicadores das Competências de acordo com o exigido para o cargo do colaborador. Avalie a freqüência em que é observável cada uma das competências e registre no campo apropriado de acordo com a escala.

Escala de Freqüência de evidências de comportamentos	4 Sempre é um exemplo deste comportamento	3 Freqüentemente apresenta este comportamento	2 Algumas Vezes apresenta este comportamento	1 Raramente apresenta este comportamento	0 Não se aplica

SOMENTE COMO MODELO

	Competência	Auto Avaliação	Avaliação Gestor	Consenso Final	Média Competência	Comentários (Exemplifique com Fatos)
	CRIATIVIDADE - Capacidade de encontrar soluções novas, porem aplicáveis nas atividades do dia a dia.				0,00	
INDICADORES	Encontra novas soluções aplicáveis para as atividades do dia a dia mesmo na falta de recursos.					
INDICADORES	Encontra novas idéias e soluções para problemas, mesmo quando os mesmos estão fora da sua área de atuação.					
	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - Capacidade de analisar alternativas de ação e solucionar problemas considerando os procedimentos e padrões da unidade				0,00	
INDICADORES	Apresenta soluções simples para os problemas do dia-a-dia.					
INDICADORES	Evita problemas futuros trabalhando na prevenção.					
INDICADORES	Sente-se responsável pela resolução do problema, não passa o problema adiante.					

	CONTRIBUIÇÃO PARA RESULTADOS - Capacidade de conhecer as metas e contribuir com os resultados da unidade.				**0,00**
INDICADORES	Conhece e contribui com o " Innovaccor".				
	Conhece as metas e resultados a serem atingidos pela unidade.				
	Entende e realiza suas atividades contribuindo para os resultados da unidade.				
	Realiza suas tarefas da melhor forma, evitando retrabalho e desperdícios.				
	PRAZER EM SERVIR - Capacidade de identificar, antecipar e atender as necessidades dos clientes com excelência em serviço.				**0,00**
INDICADORES	Identifica e atende as necessidades dos clientes de acordo com os padrões da marca.				
	Antecipa as expectativas do cliente e age prontamente com simpatia e bom humor.				
	Conhece os hóspedes mais usuais da Unidade Habitual. Considerar: quem são, suas características, suas preferências.				
	Soluciona os problemas do dia-a-dia demonstrando simpatia, bom humor e disponibilidade diante dos clientes internos e externos.				
	FLEXIBILIDADE - Capacidade de adaptar-se a várias situações com mínimo desgaste e ajustar-se as circunstâncias do momento com 'jogo de cintura'.				**0,00**
INDICADORES	Adapta-se a várias situações e está pronto para o inesperado.				
	Não se prende as descrições da função no seu trabalho.				

SOMENTE COMO MODELO

	COMPROMETIMENTO - Capacidade de ser responsável, pontual e comprometido com os valores, procedimentos e normas do hotel, ao invés de servir a seus próprios interesses.				**0,00**
INDICADORES	Conhece e pratica os valores da Accor Hospitality.				
	Entende e cumpre as normas e procedimentos de acordo com os padrões da marca.				
	É pontual e cumpre com suas responsabilidades respeitando prazos.				
	Trata as informações sobre o hóspede com sigilo e discrição.				
	É capaz de contribuir com os colegas em momentos de urgência, sem prejudicar a execução de suas tarefas.				
	DINAMISMO - Capacidade de manter o mesmo nível de energia e produtividade ao longo de uma atividade				**0,00**
INDICADORES	Tem facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade mesmo quando os prazos são apertados.				
	Termina tudo que começa.				
	Através de suas ações, contribui para que a equipe mantenha o mesmo nível de energia e produtividade na execução das atividades diárias.				

SOMENTE COMO MODELO

	TRABALHO EM EQUIPE - Capacidade de agregar valor à equipe a qual faz parte, com respeito e cooperação.				**0,00**
INDICADORES	Colabora para que haja união, entusiasmo e cooperação na equipe.				
	Desempenha e completa suas tarefas de maneira que fique mais fácil para o seu colega dar continuidade ao trabalho.				
	Respeita os outros mesmo quando discorda. Não cria problemas com colegas e outras equipes.				
	ORGANIZAÇÃO - Capacidade de priorizar e finalizar tarefas com agilidade dentro dos prazos estabelecidos.				**0,00**
INDICADORES	Planeja e organiza suas atividades diárias.				
	Mantém os equipamentos, materiais e registros organizados de modo que outros possam utilizá-los.				
	Executa suas tarefas organizadamente, respeitando os procedimentos para que o outro possa dar continuidade ao trabalho.				
	COMUNICAÇÃO - Capacidade de ouvir, entender e transmitir informações com clareza e objetividade.				**0,00**
INDICADORES	Sabe ouvir e compreender a mensagem.				
	Transmite idéias, informações e suas necessidades com clareza e objetividade.				
	Consegue identificar as informações essenciais para o trabalho e compartilhar com as pessoas envolvidas.				
	Média Geral de Competências			⇨	**0,00**

SOMENTE COMO MODELO

ANÁLISE DOS CONHECIMENTOS E HABILIDADES

Analise os conhecimentos e habilidades descritos, avalie a freqüência em que é observável cada uma e exemplifique descrevendo um fato.

Escala de Freqüência de evidências dos conhecimentos e habilidades	4 Sempre é um exemplo deste conhecimento ou habilidade	3 Freqüentemente apresenta este conhecimento ou habilidade	2 Algumas Vezes apresenta este conhecimento ou habilidade	1 Raramente apresenta este conhecimento ou habilidade	0 Não se aplica

Área	RECEPÇÃO				
		Auto Avaliação	Avaliação Gestor	Consenso Final	Comentários (Exemplifique com Fatos)

	Auto Avaliação	Avaliação Gestor	Consenso Final
Conhece a Accor Hospitality: suas marcas, características e onde localizar as Unidades.			
Conhece e fornece informações sobre a Unidade: considerar características, serviços disponíveis, horários, localização de departamentos e pessoas responsáveis.			
Conhece e aplica os procedimentos de emergência em caso de acidentes, incêndio, roubo e falta de energia.			
Conhece e utiliza os sistemas operacionais e recursos de informática necessários para a atividade .			
Conhece e utiliza idiomas com o nível necessário para a atividade.			

Conhece e contribui com o projeto Earth Guest.			
Conhece e aplica o auto controle.			
Conhece a cidade e mantém disponível aos hóspedes informações atualizadas sobre eventos da região, localidades e outros serviços solicitados.			
Acompanha a ocupação da unidade contribuindo para o planejamento das atividades de check in, check out, solicitação de serviços internos e de bagagens.			
Realiza os procedimentos técnicos do check in e check out com agilidade e eficiência.			
Conhece, atualiza, divulga e opera os programas de fidelidade.			
Conhece e oferece opções de apartamentos e/ou vantagens no caso da categoria desejada não estar disponível.			
Conhece e aplica os procedimentos de segurança e controla o acesso aos apartamentos e áreas comuns.			
Acolhe, acompanha o hóspede e apresenta o apartamento e os serviços oferecidos pelo hotel.			
Mantém controle rigoroso do saldo das contas de hóspedes.			

SOMENTE COMO MODELO

Direciona e acompanha as soluções para reclamações de clientes e hóspedes.			
Opera as interfaces dos sistemas: tarifação, chave, acesso a contas, despertar automático, entre outros.			
Conhece os procedimentos de reservas e é capaz de atender solicitações de clientes quando necessário: considerar conhecimento dos níveis tarifários e segmentação.			
Acompanha o funcionamento dos sistemas de informática, interfaces e back ups.			
Conhece e executa as atividades de rotina do atendimento telefônico com qualidade mesmo sob pressão: considerar entonação de voz, vocabulário apropriado, atendimento em tempo correto e eficácia.			
Repassa as mensagens recebidas aos seus destinatários.			
Conhece as técnicas de auditoria em sistemas do hotel.			
Mantém controle sobre documentos e valores referentes aos adiantamentos, encerramentos parciais e fechamento de caixa.			
Emite e confere os relatórios das rotinas de atividades, identificando discrepâncias e providenciando soluções: considerar boletins estatísticos, mapas de receitas, balancete de diárias e PDV´s.			
Média Geral de Conhecimentos e Habilidades		⇨	**0.00**

SOMENTE COMO MODELO

Escala de Desempenho na Função	A Ultrapassou o nível de desempenho e/ou enriqueceu sua função	B Atingiu o desempenho conforme as exigências da	C Pode ainda melhorar o nível de desempenho para adequar às	D Desempenho situa-se a um nivel inferior ao exigido pela sua função
Síntese do Desempenho na Função : ⇨	0,00		⇨	

Plano de Desenvolvimento

Avaliador e avaliado devem construir um plano de desenvolvimento, visando implementar ações que favoreçam a performance do avaliado. Busquem orientar este plano considerando tanto ações de treinamento oferecidos pela ACCOR e Mercado, como ações realizadas no dia a dia de trabalho. Considerar o desenvolvimento de competências comportamentais, conhecimentos e habilidades específicas para sua função.

O que melhorar?	Ação de Desenvolvimento - O que fazer para melhorar?	Prazo	Responsável

SOMENTE COMO MODELO

Comentários da Chefia
(pontos de concordância ou discordância entre avaliador e avaliado, expectativas, etc):

Comentários do Colaborador
(pontos de concordância ou discordância entre avaliado e avaliador, expectativas, etc):

SOMENTE COMO MODELO

Expectativas de Desenvolvimento do Colaborador
Quais são os objetivos profissionais do Colaborador a médio prazo?

Parecer do Avaliador
Considerar a permanência na função atual, ser treinado para outra função, ser transferido ou outros.

SOMENTE COMO MODELO

Assinaturas

Avaliado	Avaliador	Superior Imediato do Avaliador

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Rede Accor.