

ALINE ABRÃO
JENNIFER CAROLINE SOARES

**DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DOS BACHARÉIS EM TURISMO
QUE ATUAM COMO ATENDENTES DE HOSPEDAGEM EM HOTÉIS
DE CATEGORIA ECONÔMICA**

Trabalho Final de Pós Graduação apresentado à
comissão de Pós Graduação da Universidade
Federal do Paraná UFPR.

Prof Orientador: Leszek Celinski

CURITIBA

2006

Agradecemos a todos familiares e amigos por entenderem as nossas ausências em momentos importantes para execução deste trabalho.

Ao nosso querido professor Leszek Celinski que nos orientou e ajudou na elaboração deste trabalho.

A todos que participaram da pesquisa e aos gerentes dos hotéis que nos permitiram a aplicação.

"Cada um que passa em nossa vida,
passa sozinho, pois cada pessoa é única
e nenhuma substitui outra.
Cada um que passa em nossa vida,
passa sozinho, mas não vai só
nem nos deixa sós.
Leva um pouco de nós mesmos,
deixa um pouco de si mesmo.
Há os que levam muito,
mas não há os que não levam nada.
Essa é a maior responsabilidade de nossa vida,
e a prova de que duas almas
não se encontram ao acaso. "

(Antoine de Saint-Exupéry)

RESUMO

O presente estudo de caso tem por objetivo geral, o diagnóstico motivacional dos bacharéis em turismo que atuam como atendentes de hospedagem em hotéis de categoria econômica.

Com o desenvolvimento do turismo, tornou-se crescente a busca por profissionais qualificados para atuar em funções que até então não exigiam maiores qualificações e que possuem um baixo grau de reconhecimento socioeconômico.

A monografia foi estruturada em etapas: primeiramente elaboramos uma revisão bibliográfica, onde levantamos a necessidade de especialização no setor, aspectos socioeconômicos referentes às funções e aspectos relativos à motivação salientando a importância da motivação dos profissionais para a qualidade dos serviços prestados e descrevendo as atribuições do profissional de turismo que atuam na recepção; em seguida efetuamos a análise dos questionários buscando identificar a motivação dos profissionais em relação às funções exercidas e levantar as expectativas dos profissionais em relação à empresa.

Após o diagnóstico evidenciou-se a necessidade da reformulação do plano de cargos e salários e da formulação de um plano de carreiras. Com a aplicação destas propostas acreditamos que haverá uma melhoria do clima motivacional da equipe, uma vez que tais políticas visam sanar as principais causas de desmotivação que foram levantadas durante a pesquisa, relacionadas principalmente a falta de perspectiva de crescimento profissional e a falta de reconhecimento da formação profissional.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
1. INTRODUÇÃO	01
2. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	04
2.1 CONCEITOS.....	04
2.2 DIAGNÓSTICO EM ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	05
2.3. MOTIVAÇÃO.....	07
2.3.1 Conceitos.....	07
3. TURISMO E HOTELARIA	09
3.1 CONCEITOS.....	09
3.2 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL.....	10
3.3 MOTIVAÇÃO X QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	11
3.4 RECURSOS HUMANOS QUE ATUAM EM FUNÇÕES OPERACIONAIS NA HOTELARIA.....	15
3.4.1 Atribuições dos Profissionais que Atuam na Recepção.....	17
4. DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DA EMPRESA	19
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	19
4.2 POLÍTICAS DE RH / BENEFÍCIOS.....	19
4.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	20
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
REFERÊNCIAS BLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS	43

LISTA DE TABELAS

TABELA-01 IDADE

TABELA-02 ESTADO CIVIL

TABELA-03 GRAU DE ESCOLARIDADE

TABELA-04 TEMPO NA FUNÇÃO DE ATENDENTE DE HOSPEDAGEM NESTA EMPRESA

TABELA-05 TEMPO DE ATUAÇÃO NESTA EMPRESA

TABELA-06 TEMPO NA FUNÇÃO DE ATENDENTE DE HOSPEDAGEM FORA DA EMPRESA

TABELA-07 DOMINA OUTRO IDIOMA

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01-QUANTO LHE AGRADA O TRABALHO QUE REALIZA

GRÁFICO 2- O TRABALHO QUE VOCÊ REALIZA PERMITE SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

GRÁFICO 03 – VOCÊ JULGA QUE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL É IMPORTANTE PARA O DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES

GRÁFICO 4 – A FALTA DE MOTIVAÇÃO REPERCUTE DE MANEIRA NEGATIVA NA FORMA COMO ATENDE O HÓSPEDE

GRÁFICO 5 – VOCÊ SE SENTE AUTOMOTIVADO EM REALIZAR AS ATIVIDADES DA SUA FUNÇÃO DE TRABALHO

GRÁFICO 06- PERMANECE EM SEU TRABALHO

GRÁFICO 07-COMO PERCEBE SEU FUTURO PROFISSIONAL DENTRO DA EMPRESA

GRÁFICO 08 – O QUE CONTRARIA VOCÊ EM SEU TRABALHO

GRÁFICO 09 – VOCÊ ACREDITA QUE SUAS ATRIBUIÇÕES PODERIAM SER REALIZADAS POR PESSOAS MENOS QUALIFICADAS

GRÁFICO 10-AS SUAS POSSIBILIDADES DE PROMOÇÃO DEPENDEM DE SUA CAPACIDADE PROFISSIONAL

GRÁFICO 11 – A EMPRESA RECONHECE O VALOR DE SEUS FUNCIONÁRIOS

GRÁFICO 12- VOCÊ ACHA QUE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL É VALORIZADA PELA EMPRESA

GRÁFICO 13-A SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL ESTÁ BEM ADAPTADA AO SEU CARGO

GRÁFICO 14- A EMPRESA INCENTIVA SEUS FUNCIONÁRIOS NA BUSCA DE SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

GRÁFICO 15 – COMO VOCÊ AVALIA O SISTEMA DE PROMOÇÕES SALARIAIS DA EMPRESA

GRÁFICO 16-QUANDO O FUNCIONÁRIO SE SENTE MOTIVADO ELE MELHORA A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO HÓSPEDE

GRÁFICO 17- A REMUNERAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS É COMPATÍVEL COM A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DELES

GRÁFICO 18- OS BENEFÍCIOS INDIRETOS QUE A EMPRESA

1. INTRODUÇÃO

Segundo estudos da Organização Mundial do Turismo, o turismo é uma das atividades que mais cresce mundialmente. O Brasil em 2005 alcançou a cifra de US\$ 3,8 bilhões com a circulação de turistas estrangeiros, e vem abrindo oportunidades para profissões que movimentam este mercado. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS BACHARÉIS EM TURISMO, 2006).

O crescimento do setor hoteleiro está diretamente atrelado ao crescimento do Turismo. No Brasil o desenvolvimento deste setor é notável, sendo que algumas redes têm diversificado seu produto, investindo na hotelaria econômica, onde os serviços são reduzidos e padronizados e as tarifas cobradas são reduzidas, atendendo assim as novas necessidades do mercado consumidor.

Com equipes reduzidas, a busca por profissionais especializados e pró-ativos é crescente, uma vez que, na hotelaria, a qualidade do serviço prestado está condicionada principalmente a um bom atendimento nas áreas operacionais. Desta forma, se torna indispensável à qualificação e motivação destes profissionais.

O presente estudo de caso tem por objetivo geral, o diagnóstico motivacional dos bacharéis em turismo que atuam como atendente de hospedagem em hotéis de categoria econômica.

Desta forma, para atender a este objetivo foram formulados os seguintes objetivos específicos: discutir, através de levantamento bibliográfico a importância da motivação dos profissionais para a qualidade dos serviços prestados; descrever as atribuições do profissional de turismo que atua na recepção; identificar a motivação dos profissionais graduados em relação às funções exercidas e levantar as expectativas dos profissionais em relação à empresa.

Muitos autores ressaltam a importância da qualificação dos profissionais que tem contato direto com o público, pois a maneira com que o “cliente” é atendido é determinante para a qualidade do serviço oferecido e a conseqüente satisfação do consumidor.

No entanto atualmente vivenciamos uma situação muito peculiar dentro da hotelaria, a crescente necessidade de profissionais qualificados levando ao aumento no

quadro de funcionários com formação de nível superior os quais atuam nas mesmas funções e com os mesmos benefícios de funcionários com apenas 2º grau completo.

Com isso buscamos neste trabalho, verificar e analisar a motivação destes profissionais qualificados que atuam em funções que até então eram desempenhadas por indivíduos pouco qualificados, em atividades que muitas vezes possuem um baixo reconhecimento socioeconômico.

A metodologia de escolha para este estudo de caso insere-se dentro da abordagem quantitativa.

Este estudo efetuou a análise da motivação em todos os profissionais da recepção e suas perspectivas sobre a motivação dos outros funcionários.

A população se constituiu de profissionais que atuam na recepção de vários hotéis de categoria econômica pertencente a uma rede internacional. Dentre os cinquenta funcionários que atuam na recepção como atendentes de hospedagem, vinte e cinco possuem nível superior completo.

Para obtenção dos dados, a técnica utilizada foi à aplicação de questionários (Anexo-1), com 19 perguntas fechadas e duas perguntas abertas. Para quatro perguntas foram elaboradas outras quatro contraprovas para garantir a veracidade das respostas.

A técnica de pesquisa através de questionários foi escolhida, pois permitiu que entrevistássemos um número maior de pessoas em cidades diferentes.

Os questionários foram distribuídos em quatro hotéis, sendo que apenas dois se localizam em Curitiba. Nos hotéis de Curitiba os questionários foram aplicados pessoalmente. Já nos outros dois hotéis, um em Florianópolis e outro em Porto Alegre, os questionários foram enviados por e-mail para a gerência geral dos hotéis e depois repassados para os funcionários.

Durante a análise dos questionários, tabulamos as perguntas fechadas e elaboramos gráficos para facilitar a visualização dos dados. Quando relevante destacamos a porcentagem de graduados que se identificaram com a mesma resposta. Já para as perguntas abertas foram destacadas as respostas que ocorreram de forma freqüente e consideradas mais relevantes ao objetivo da pesquisa.

Para embasar tal pesquisa, iniciamos o trabalho com uma revisão bibliográfica, onde levantamos a necessidade de especialização no setor, aspectos socioeconômicos referentes às funções e aspectos relativos à motivação, para então efetuarmos a análise dos questionários.

2- ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 CONCEITOS

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. A ARH trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações. (CHIAVENATO, 2003, p.19).

O contexto da ARH envolve as organizações e as pessoas que delas fazem parte. As organizações são formadas por pessoas e delas dependem para atingir seus objetivos. Já para as pessoas as organizações são um meio através do qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais. Os recursos humanos são um fator de competitividade para as organizações, e assim podemos falar em administração de pessoas, enfatizado a administração de pessoas como parceiros e não como apenas recursos. (CHIAVENATO, 2003, p.19).

Segundo ORLICKAS, (1998, p.17) “(...) apresentando recursos humanos motivados, conscientes e envolvidos com os objetivos e resultados da empresa, a empresa estará também apta a vencer os desafios da competitividade”.

De acordo com ORLICKAS, (1998, p.11),

Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas. As máquinas, por mais que sofisticadas que sejam, são ferramentas do homem no trabalho. Elas não pensam, não sonham.

Para ORLICKAS, (1998, p.10) as organizações conceituadas como tradicionais, sem políticas atuais em gestão de recursos humanos, seguida de uma distribuição ordenada dos poderes formalmente dentro do ambiente organizacional, torna-se difícil à comunicação, a troca de informações e o envolvimento dos participantes. Dessa forma não existe nenhum contacto direto com os funcionários, não os ouve, nem os questionam em seu trabalho e não ampliam sua capacitação e o fundamental, não valorizam as competências de cada funcionário. Quando existem funcionários que

desejam cooperar, comunicar, renovar ou acrescentar algo novo no seu trabalho são ignorados, acabam se conformando ou vão atrás de outra empresa que os valorizem.

Segundo ORLICKAS, (1998, p.10),

Nas duas situações a perda para a empresa é muito grande. Se o profissional se acomoda, sua função entra num estado de inércia e cai numa ausência de variedade e progresso. Se o trabalho não passa pelo processo evolutivo, conseqüentemente a empresa não passa por ele também. Todos se tornam distantes do mercado, que ferve de constantes e velozes mudanças.

As diretrizes que norteiam a forma pela qual a organização lida com os funcionários são as políticas de recursos humanos da empresa.

Na definição de CHIAVENATO, “As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais”.(2003, p. 178).

As políticas de recursos humanos são definidas de modo a atender as necessidade e filosofias de cada organização. Estas devem englobar as diretrizes da empresa em relação aos seguintes pontos: políticas de provisão de recursos humanos, políticas de aplicação de recursos humanos, políticas de manutenção de recursos humanos, políticas de desenvolvimento de recursos humanos e políticas de monitoração de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2003, p.179).

A eficácia das políticas de recursos humanos podem ser avaliadas através de diagnósticos, para que na medida do necessário elas possam ser melhoradas, redirecionadas ou mantidas.

2.2 DIAGNÓSTICO EM ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para CELINSKI

O diagnóstico em administração em RH se constitui em um método de levantamento e análise – através de entrevistas, questionários, observações e exame de registro de dados quantitativos – em um dado momento das causas das patologias, com vistas à elaboração de um projeto de reorganização da área. Modernamente, o diagnóstico é visto como um instrumento de controle da eficiência organizacional, enquanto a eficácia organizacional é assunto de auditoria. (1994, p. 16).

Segundo HESKETH, (1978, p. 24) “A realização do diagnóstico organizacional pressupõe a análise e compreensão dos fatores que determinam o desempenho da organização”.

Muitos são os temas de RH como fontes de investigação tais como administração de cargos e salários, benefícios e previdência, comunicação com os funcionários, estatísticas de RH, gerência e supervisão, higiene e segurança do trabalho, horários e condições de trabalho, mobilidade de RH, planejamento e organização da administração do RH, relações com a comunidade, serviços aos funcionários, suprimento e admissão e treinamento e desenvolvimento. (CELINSKI 1994, p. 18).

Existem vários desdobramentos dentro de cada tema de RH, neste trabalho efetuamos um estudo motivacional.

Conforme ORLICKAS, (1998, p.07) atualmente existe muitos estudos e pesquisas direcionados para o bem-estar do funcionário. Mesmo não sendo em todas empresas, podemos verificar que um funcionário satisfeito e motivado intensifica a qualidade do serviço e do produto executado pela empresa.

Conforme CELINSKI (1994, p.57).

Ao assumir a idéia de que “homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença e que somente sobreviverão as empresas que souberem utilizar seus recursos humanos tão bem como sua tecnologia e seu capital”, amplia-se a importância da prática de sondagens de opinião interna nas organizações.

Na mesma obra, CELINSKI (1994, p. 57) conclui que “O levantamento e a análise do clima organizacional permitem captar dados relativos as motivações e atitudes humanas, bem como subsidiar quanto as políticas e estratégias de RH”.

O clima organizacional esta diretamente relacionado com o grau de motivação dos funcionários sendo que quando existe motivação elevada melhora o clima organizacional, gerando relações de satisfação, interesse e colaboração. Mas quando a motivação está baixa entre os funcionários seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades ocorre uma baixa no clima organizacional, gerando estados de insatisfação, desinteresse, apatia dentre outros. (CHIVENATO 2003, p. 106).

2.3. MOTIVAÇÃO

2.3.1 Conceitos

Conforme SILVA, (2001, p. 73) a motivação é consequência de algum tipo de necessidade (carência ou falta de algo). Quanto maior a necessidade, maior será a motivação para satisfazê-la.

“... motivação é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo”.(MINICUCCI, apud SILVA, 2001, p. 73).

Segundo a teoria da motivação de Maslow o comportamento humano é influenciado de acordo com a hierarquia de necessidades, sendo que uma vez satisfeita suas necessidades básicas, ele busca a satisfação de outras necessidades mais elevadas.(APUD CHIAVENATO, 2003, p.94).

“Para Maslow o ser humano reage às suas necessidades de uma forma inicialmente mais simples (necessidades físicas) até as mais complexas (necessidades psicológicas)”.(SILVA, 2001, p. 75).

De acordo com HERZBERG, o ambiente externo e os trabalhos exercidos são fundamentais para a motivação humana, no entanto a maioria das políticas de Recursos Humanos priorizam o ambiente de trabalho e as circunstâncias externas ao invés de priorizar o trabalho propriamente dito.

(APUD CHIAVENATO, 2003, p.96).

Na análise de HERZBERG

As tarefas de cargo são definidas inicialmente com a única preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, que tem levado a um esvaziamento dos componentes de desafio e de oportunidade para a criatividade no conteúdo das tarefas do cargo. Assim, as tarefas passaram a provocar um efeito “desmotivação”: apatia e alienação são os resultados naturais da existência de tarefas que não são capazes de oferecer ao trabalhador nada a mais além de um lugar desceite para trabalhar. (APUD CHIAVENATO, 2003, p.98).

De acordo com SILVA,

A pessoa que está sendo motivada por algum estímulo também é responsável pelo processo e, se não houver sua participação ou interesse, pode ser

extremamente difícil motivá-la. Pessoas em estado avançado de tensão, depressão, desinteresse ou alienação exibem uma reação natural de barreira aos estímulos motivadores e, portanto, a motivação pode não ocorrer. (2001, p.80).

3.TURISMO E HOTELARIA

3.1CONCEITOS

Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), o turismo é a: “Soma de relações e serviços resultantes de um câmbio de residência temporário e voluntário motivado por razões alheias a negócios ou profissionais” (DE LA TORRE apud BARRETTO, 1995, p.12).

O turismo transformou-se num importante caminho para o desenvolvimento econômico em vários países. Está como a terceira atividade econômica mais importante ARBACHE (2001, p.15).

O desenvolvimento da atividade turística está condicionado a existência de atrativos (naturais e culturais), aliados às condições necessárias para garantir o acesso e a permanência dos turistas na região, formando, assim, a oferta turística.

A oferta turística é formada pelos atrativos turísticos de uma região, juntamente a sua infra - estrutura básica, a infra – estrutura de acesso, aos equipamentos turísticos e aos equipamentos de apoio.

Para LAGE e MILONE (1996, p.52),

Entende-se como equipamentos e serviços turísticos, também denominada de “super-estrutura” pois inclui as principais instalações de superfície, o conjunto de edificações, instalações e serviços indispensáveis ao desenvolvimento da atividade turística. São constituídos pelos meios de hospedagem, alimentação, entretenimento, agenciamento, informações e outros serviços.

As empresas na área de turismo se distinguem entre si pelo tipo de serviço que prestam. Segundo CASTELLI, “uma empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada”. (2000, p.56)

Os meios de hospedagem, têm como objetivo satisfazer as necessidades de alojamento e alimentação, oferecendo simultaneamente bens e serviços.

Com o aumento da concorrência e a mudança no perfil dos consumidores as redes hoteleiras estão investido cada vez mais nos hotéis de categoria econômica. Na

hotelaria econômica os clientes se hospedam a preços mais acessíveis e em contrapartida tais empreendimentos oferecem um menor número de serviços aos clientes. Nestes hotéis, opera-se com grandes taxas de ocupação e com uma equipe de trabalho reduzida.

Com equipes cada vez menores, a busca por profissionais mais qualificados é crescente.

3.2 QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Segundo Ansarah, (Apud Caderno Virtual De Turismo, v4 n3 2004), “Para o desenvolvimento do Turismo, no sentido de se caracterizar como uma oferta de qualidade, faz-se necessária uma formação profissional também de qualidade”.

A cidade de Curitiba registrou um aumento considerável nos cursos de graduação com bacharelado em Turismo e Hotelaria, se destacando notavelmente com a preocupação em melhorar os serviços prestados pelos profissionais de turismo. No setor hoteleiro de Curitiba, as redes hoteleiras que possuem uma administração estratégica de longo prazo, admitem um número maior de funcionários graduados. (PAIXÃO, Dario Luiz; GÂNDARA, José Manoel Gonçalves; LUQUE Oto, 2007, p.07).

Para CASTELLI,

A qualidade está nas pessoas. São elas que nos serviços hoteleiros fazem a diferença e ocupam lugar de destaque. Os equipamentos, instalações e tecnologia ficam em segundo plano. Em vista disso, é preciso que o hotel disponha, em seus quadros, de funcionários que tenham, simultaneamente, conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes e estejam suficientemente motivados para realizarem o seu trabalho. (2000,p. 59)

Na utilização dos serviços de hospedagem na hotelaria econômica, os hóspedes se relacionam diretamente com os funcionários de nível operacional, desde quando ligam para fazer suas reservas, quando efetuam a entrada e durante toda sua permanência.

Turismo, para COOPER e SHEPARD (1997), é uma indústria baseada em pessoas e na qual o toque pessoal é o mais importante fato do serviço oferecido. A

qualidade dos recursos humanos é, portanto, crítica para o sucesso de empresas e de indústrias como um todo. (apud Teixeira, 2004, p.02).

Os recursos humanos continuam sendo a peça chave na hotelaria uma vez que deles depende o processo de acolhimento do cliente e a rentabilidade da empresa. O aumento das empresas hoteleiras vem exigindo recursos humanos que possuam uma formação especializada, para todos os níveis de atuação do hotel. Em hotéis de médio e grande porte onde a estrutura é mais complexa, os recursos humanos são fundamentais para garantir a boa qualidade dos serviços. (CASTELLI, 2000, p. 36).

A qualidade do serviço é o que nos permitirá atingir uma vantagem competitiva e, neste sentido, os recursos humanos são o fator competitivo chave na indústria turística e, mas concretamente, a qualificação e a motivação de nosso pessoal. Ambos elementos são necessários, já que de nada serve empregar unicamente a pessoas muito qualificadas se não estão motivadas para dar serviço ao cliente. Tampouco se pode contar com pessoas motivadas sem qualificação, se são necessárias ambas as coisas para proporcionar um serviço de qualidade. (BURING, 1997, p.225).

Ressalta-se assim a importância, não só de obter profissionais qualificados, mas também motivados para que estes possam prestar um serviço de qualidade.

3.3 MOTIVAÇÃO X QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

De acordo com CHIAVENATO

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (2003, p 89).

O termo motivação segundo HERZBERG apud CHIAVENATO (2003, p.97) "(...) envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador".

No entanto a falta de reconhecimento e crescimento profissional assim como a sobrecarga de trabalho pode gerar a frustração do indivíduo e a queda de seu comprometimento com as atividades de trabalho.

Segundo SILVA, (2001, p. 120) os produtos e serviços oferecidos devem sempre estar sendo questionado por quem os executa. Essa inquietação com a qualidade, atualmente, é fundamental para a sobrevivência da organização. Em vista disso, as empresas que não ponderarem para persistir na qualificação e aperfeiçoamento de seus funcionários podem perder seu lugar no mercado.

O trabalho pode ser visto como lugar de auto-realização do homem, extensão de sua personalidade, espaço de criatividade, onde ele fala de si, mostra-se diante do seu grupo social, expressa sua identidade, presta um serviço social e contribui para o bem comum. Mas também pode ser encarado como uma maldição, lugar de tortura, suportado pela necessidade do salário ao final do mês. (WYSE, 2005 p. 61).

Conforme DEJOURS (1992), “o trabalho nem sempre funciona como fonte de crescimento, reconhecimento e independência profissional e, muitas vezes, ele gera insatisfação, irritação, exaustão e adoecimento”. (apud GUIMARÃES, 2005, p. 28).

Segundo, Maslach; Leiter ,(1999)

A tecnologia vai se sofisticando e substituindo cada vez mais a mão-de-obra humana. Ela trás aumento na produtividade e conseqüentemente, quedas nos custos, aumento da rentabilidade para organizações que necessitam, até por uma questão de sobrevivência, desses resultados. Em contrapartida, pessoas perdem seus empregos, suas rendas, enquanto outros, os que permanecem na empresa, são mais fortemente exigidos”.(APUD GUIMARÃES pg 17, 2005)

Nesta linha de raciocínio, cabe ressaltar o fenômeno *burnout*, que é definido por Freudenberger, como “um esgotamento profissional no qual há uma diminuição gradual da energia e perda da motivação e do comprometimento, acompanhadas de sintomas de caráter psíquicos e físicos”.(TAMAYO; TROCCOLI, 2002 apud GUIMARÃES, 2005 p. 41).

Para Maslach e Jackson (1986), *burnout* é visto como uma sobrecarga emocional. Nesta perspectiva o *burnout* é um processo que começa com: 1) exaustão emocional resultante das demandas emocionais produzidas pela

interação com os clientes; continua com 2)despersonalização resultante das técnicas disfuncionais utilizadas pelos profissionais para distanciar-se do estresse produzido por essa interação e se chama despersonalização na medida em que o trabalhador interage com os clientes ou usuários como se eles fossem objetos e não pessoas; e termina com a 3) diminuição da realização pessoal onde prevalece um sentimento de incompetência diante da percepção de um desempenho insatisfatório no trabalho. (GUIMARÃES, 2005, p. 41).

De acordo com PINES e ARONSON (1988, p. 50), apenas pessoas motivadas podem desenvolver o efeito *burnout*, pois este é gerado pela divergência entre as expectativas do individuo e sua vivencia no trabalho, o que acarreta em um estado de exaustão física, emocional e mental (apud GUIMARÃES, 2005, p. 42).

Torna-se evidente que quando as expectativas profissionais do individuo não são atingidas, seu estado físico e mental é afetado diretamente o que gera um descomprometimento com sem trabalho.

Conforme CASTELLI, os funcionários quando entram na empresa estão animados, com um alto nível de motivação, mas com o dia-a-dia, ele vai desanimando. Motivação é fundamental para quem oferece serviços, onde existe a procura da qualidade total para oferecer. (2000, p. 64).

Conforme Silva, “um funcionário sem motivação não consegue motivar ninguém nem perceber quais as reais necessidades das outras pessoas”. (2001, p.79).

Na visão de SILVA, quando há desmotivação, a qualidade do que é gerando tende a ser menor, e o desgaste se torna maior. (2001, p. 80).

Já na visão de CHERNIS (1993), “quando a pessoa experimenta sentimentos de fracasso, deixa de investir emocionalmente na situação, diminui sua execução, mostra-se desinteressada, valoriza as recompensas materiais em detrimento das internas, utiliza mecanismos de defesa, luta contra a organização e acaba abandonando-a”.(GUIMARÃES, 2005, p. 42).

Os funcionários crêem que sem o reconhecimento por parte da empresa ou do seu chefe, para que exercer suas funções com qualidade, pois não estão sendo valorizados. (CASTELLI 2000, p. 66),

Segundo HARGREAVES, (2001 p.15),

Não podemos esquecer que há uma relação direta entre o sucesso da empresa, o sucesso da equipe de trabalho e o sucesso pessoal. Se o profissional gosta do que faz, está disposto a aprender sempre e se compromete com os objetivos da empresa; se a empresa respeita esse profissional, oferece condições para que ele aprenda sempre e lhe paga um salário justo; se os profissionais trabalham em equipe com base nas diretrizes estabelecidas em comum acordo com a empresa, então o sucesso é de todos!

Para CROSBY, apud CASTELLI

Os empregados são desmotivados pela companhia por meio das práticas operacionais normais da organização. Isso é o resultado da maneira descuidada, irritantemente desinteressada com que são utilizados. Os empregados sentem-se peões, sendo conduzidos por frias operações funcionais. (2000, p. 65)

Na mesma obra de CASTELLI (2000, p. 66),

Se a Qualidade está na pessoa, é preciso também que esta Qualidade seja de alguma forma reconhecida. Reconhecimento este feito seguidamente a sem ter necessariamente data marcada. Como aquele feito anualmente, por ocasião do Natal. (...) O elogio ou prêmio é um ato de reconhecimento pelo esforço que a pessoa está fazendo. É uma manifestação que corresponde a dizer ao funcionário quanto ele é importante para a empresa.

De acordo com o CASTELLI “É preciso criar um clima de trabalho agradável dentro do hotel, que leve todos seus integrantes a amar o seu trabalho, seus colegas e sua empresa. Um bom começo é valorizar os funcionários, considerá-los e tratá-los como gente”. (2000, p. 75)

Qualidade pode ser entendida como, “conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas”.(ISO apud CASTELLI, 2000, p.18).

De acordo com RUSCMANN (2000, p.11):

O produto turístico é composto de um conjunto de bens e serviços unidos por relações de interação e interdependência que o tornam extremamente complexo. Suas singularidades o distinguem dos bens industrializados e o do comércio, como também dos demais tipos de serviços. Uma de suas características mais marcantes é que se trata de um produto imaterial – intangível – cujo resíduo, após o uso, é uma experiência vivencial.

Neste sentido, a qualidade vai além dos produtos e serviços oferecidos, pois depende da forma como as pessoas trabalham. Na prestação de serviços, a qualidade é sentida no momento em que os clientes interagem com os funcionários.

De acordo com Beto (2003, p. 01),

Para que o visitante goste, retorne e indique a visita para um número grande de potenciais turistas, é preciso que a rede de serviços funcione da forma como o visitante estava esperando. A qualidade do atendimento e o tipo de recepção são fundamentais para que o serviço conquiste o turista. Afinal, turismo há muito tempo deixou de ser razão para ser emoção. Quem vai a um congresso quer se emocionar e sentir-se realizado igual alguém que vai a uma praia ou para Aparecida do Norte, no estado de São Paulo. Não importa o local, o turismo é movido à emoção e os profissionais precisam cuidar bem da qualidade no atendimento para não frustrar os turistas.

Produtos e serviços de qualidade dependem diretamente do nível de motivação e da qualificação do funcionário.

CASTELLI ressalta também que “a qualidade das prestações hoteleiras, percebida pelo cliente, depende, substancialmente, da qualidade das pessoas que a executam” (2000, p.60).

3.4 RECURSOS HUMANOS QUE ATUAM EM FUNÇÕES OPERACIONAIS NA HOTELARIA

Na hotelaria, com equipes cada vez menores e na busca por um serviço de maior qualidade, vem crescendo a busca por profissionais mais preparados para ocupar funções operacionais que até então não exigiam maiores qualificações, e assim sendo, possuem um baixo grau de reconhecimento profissional. Segundo TORRE apud SARAIVA e SILVA (2001), antigamente não se considerava profissão nenhum posto em hotel, não se exigia qualificação, bastava experiência.

Conforme CASTELLI,

O trabalho desenvolvido dentro da empresa hoteleira atrai em virtude do seu dinamismo, ao contrário daquele exercido em outras atividades caracterizadas pela monotonia e pela produção em série. O trabalho hoteleiro, em quase todos

os seus setores, proporciona ao indivíduo certa liberdade de ação face à diversidade de situações que se apresenta. É um trabalho criativo. Ao lado destes aspectos positivos, existem alguns inconvenientes: enquanto nos setores primários e secundários assegura-se ao indivíduo um descanso semanal sistemático, a empresa hoteleira responde, por vezes, mal as exigências da vida familiar e a repartição normal do lazer”(GAUTIER, apud CASTELLI, 2000, p.37)

Em geral, a hotelaria proporciona baixos salários e condições de trabalho ruins com pouco investimento no desenvolvimento dos funcionários, o que acarreta no baixo status e na imagem negativa para o setor.(GUERRIER, 2000, p.77).

O baixo status que é atribuído a uma determinada função faz se presumir que a função deveria ser realizada por pessoal pouco qualificado. (GUERRIER, 2000, p.74).

No entanto, na hotelaria, uma boa estrutura física, preços atrativos e bons produtos não são o suficiente para o sucesso, é vital que haja funcionários com habilidades para interagir com os hóspedes de uma maneira positiva. (CASTELLI, 2000, p. 29).

De acordo com SARAIVA E SILVA (2001) ocorrem disparidades nas divisões socialmente construídas do trabalho, nas atividades caracterizadas como “trabalho manual” (onde não é necessária à formação técnica e a habilidade intelectual), e “trabalho intelectual” (formado pela acumulação de conhecimentos). No trabalho operacional de recepção, por exemplo, é exigido conhecimento técnico e a fluência de outro idioma, porém a função tem um baixo grau de reconhecimento.

Na mesma obra SARAIVA E SILVA (2001), ressaltam que os funcionários de nível operacionais são relegados ao segundo plano, mas considerando que estes profissionais são os responsáveis diretos pela produção de bens e serviços nos meios de hospedagem, é evidente a necessidade de especialização dos mesmos. No entanto, é notável a desvalorização destes profissionais em aspectos socioeconômicos, em particular no que tange ao prestígio e ao reconhecimento, o que gera sentimentos tais como insatisfação e desânimo, que repercutem de forma negativa na qualidade da prestação de serviços.

Segundo PARAGUASSU (2004, p.01),

O turismo sem dúvida é uma das profissões mais promissoras no cenário econômico nacional, se for bem trabalhada essa atividade ajudará cidades (destinos) a angariar divisas e se projetar no exterior e também dentro de seu

próprio país, mas isso poderia ser dado mais atenção como reconhecimento de profissionais capacitados, os turismólogos. O reconhecimento desta profissão seria de fundamental importância neste contexto social.

Desta forma, a seguir vamos analisar atribuições exigidas dos profissionais que trabalham no nível operacional em hotéis de categoria econômica.

3.4.1 Atribuições dos Profissionais que Atuam na Recepção

A recepção, considerada por muitos como “o coração do hotel”, nada mais é do que a “sala de visitas dos hóspedes”. É na recepção que os hóspedes decidem tudo sobre o hotel: definem a atual e a próxima hospedagem, atribuem sua nota aos serviços como um todo, elogiam ou reclamam dos serviços, sugerem, exigem ou ficam indiferentes ao atendimento que lhes é oferecido. É na recepção que o hóspede é recepcionado formando sua primeira opinião sobre o hotel, e concepção final de uma hospedagem na hora de encerrar a conta. É o local onde ele invariavelmente se direciona para solicitar informações, fazer reclamações eventuais, elogios e para pagar sua conta na saída do hotel.

A recepção também é o local de trabalho do atendente de hospedagem. É considerado o principal local da hospedagem e onde as decisões importantes são tomadas. É na recepção e durante o atendimento do recepcionista que muitas vezes o hóspede define seu retorno ou seu desejo de nunca mais retornar ao hotel.

Compete aos atendentes de hospedagem interpretar todos os hóspedes, sua forma de agir, seu caráter, suas manias e de uma forma ou de outra devem “adivinhar” o que é melhor para o hóspede.

A recepção é sem dúvida, uma das fases mais importantes de um hotel, e por certo não exageram aqueles que afirmam que a recepção é o coração do hotel. Talvez se possa contra-argumentar que, dentro da organização da empresa, o trabalho da recepção, embora essencial, tem o mesmo valor que o das demais áreas. Porém, quando analisada do ponto de vista do cliente, é que a recepção cresce em importância.

Para o cliente, o recepcionista é a personificação do próprio hotel. Porque geralmente a recepção é o primeiro, e às vezes o único elemento de contato entre o

cliente e o hotel – e isso chama atenção para o aspecto de relações públicas do trabalho da recepção. É através da recepção que o cliente solicita e confirma reservas, pede um táxi, etc. É ainda na recepção que o cliente faz reclamações (e, é claro, até elogios) aos serviços do hotel, e depois espera ver melhorados os pontos a que se referiu.

Os atendentes de hospedagem possuem várias funções, dentre as principais destacam-se: reservas, telefonia, recepção e auditoria.

A função de reservas refere-se a prestar informações gerais sobre a unidade, ao atendimento da solicitação de hospedagem, controle e checagem da disponibilidade para o período, o tipo de apartamento solicitado e confirmação ou não da solicitação.

A principal função de telefonia é o atendimento de ligações externas e internas, bem como o auxílio para efetuar chamadas.

A recepção é o setor responsável pelo registro e acomodação do hóspede. Assim como qualquer atendimento durante a estada do hóspede e também pelo encerramento da hospedagem.

A auditoria é a atividade de conferência da receita gerada pelo hotel e é realizada a noite.

Todos os procedimentos e operações deste ciclo são complexos e interligados.

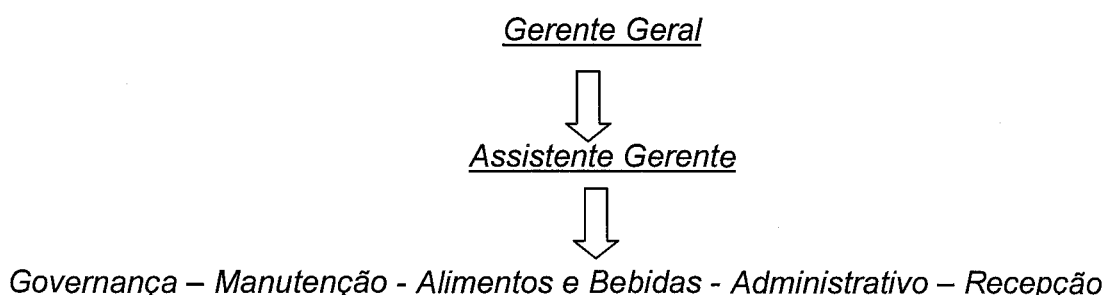
De acordo com a descrição de cargo os profissionais devem ser capazes de:

- ✓ Atender os hóspedes no bar do hotel;
- ✓ Colaborar com o serviço do restaurante quando solicitado;
- ✓ Atender o telefone de forma rápida e cortês;
- ✓ Fechar a conta do cliente e receber o pagamento;
- ✓ Fazer e controlar as reservas;
- ✓ Efetuar o controle e o fechamento do caixa;
- ✓ Conferir os relatórios referentes ao turno de trabalho;
- ✓ Controlar e organizar as faturas, após check out ;
- ✓ Fazer o faturamento para o envio de cobrança;
- ✓ Responder em seu turno de trabalho pela solução de qualquer problema na Recepção;
- ✓ Colaborar com o serviço dos demais setores, quando solicitado;
- ✓ Efetuar a passagem de turno de maneira clara e organizada.

4. DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DA EMPRESA

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

- Mercado Principal: Hotelaria
- Produtos Principais: Hospedagem e Alimentação
- Estrutura:



- Histórico: A marca pertence a um grupo francês, sendo o maior grupo hoteleiro na Europa e no Brasil e quarto maior do mundo. É o único grupo que oferece hotéis desde a categoria supereconômica até luxo.

4.2 POLÍTICAS DE RH / BENEFÍCIOS

- A rede de hotéis opera com uma estrutura organizacional bastante linear, com poucas oportunidades para o crescimento profissional.
- A descrição de cargo é feita pelo RH da sede em São Paulo que não possui contato direto com os funcionários.
- Não existe plano de cargos e salários

Relação dos Benefícios

- Plano de saúde/ Básico extensivo aos dependentes legais
- Assistência Odontológica (opcional)
- Reembolso Farmácia (50% do valor mediante a apresentação da receita médica)

➤ Uniforme para todos os colaboradores e calçados somente para a manutenção e cozinha

➤ Refeição

➤ Seguro de Vida em Grupo

➤ Vale Transporte

➤ Plano de Previdência Privada (opcional)

➤ PPR - Plano de Participação nos Resultados – 14º salário mediante o alcance das metas do ano da unidade em que o colaborador é registrado.

➤ Política Bolsa de Estudos (Para cursos de Graduação, pós graduação e MBA, em áreas de interesse da empresa, mediante a indicação do gestor. A empresa concederá bolsas de 15% do valor da mensalidade/matrícula, podendo exceder se houver baixa demanda).

➤ Política do Destaque do quadrimestre - O Prêmio visa identificar, reconhecer e premiar o colaborador que obtiver melhor desempenho nas suas atividades. No final do ano, através de sorteio ou votação é escolhido o Destaque do Ano, entre os destaques dos quadrimestres. O colaborador destaque do quadrimestre receberá um relógio personalizado e um boton específico, o qual deverá ser utilizado até que o outro destaque seja escolhido. Junto com a premiação o colaborador receberá uma carta de parabenização da Diretoria de Operações e R.H. A foto do destaque deverá ser colocada na moldura específica e afixada no mural, permanecendo até a escolha do próximo destaque.

➤ AADD Avaliação Anual de Desempenho e Desenvolvimento - Sistema que avalia o nível de desempenho dos colaboradores identifica problemas e respectivas causas, e fornece subsídios para a elaboração de planos de desenvolvimento.

4.3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Através da aplicação dos questionários com 50 funcionários, foram entrevistados 32 homens e 18 mulheres.

TABELA-01 IDADE

Idade	Porcentagem
18 até 23 anos	36%
De 24 até 28 anos	44%
De 29 até 33 anos	14%
Acima de 33 anos	6%

TABELA-02 ESTADO CIVIL

Estado civil	Porcentagem
Solteiro	82%
Casado	14%
Separado	4%

TABELA-03 GRAU DE ESCOLARIDADE

Grau de escolaridade	Porcentagem
2º grau completo	36%
Superior incompleto	14%
Superior completo	46%
Especialização	4%

TABELA-04 TEMPO NA FUNÇÃO DE ATENDENTE DE HOSPEDAGEM NESTA EMPRESA

Tempo na função de atendente de hospedagem nesta empresa	Porcentagem
Até 01 ano	60%
De 01 a 02 anos	30%
De 02 a 04 anos	8%
Acima de 04 anos	2%

TABELA-05 TEMPO DE ATUAÇÃO NESTA EMPRESA

Tempo de atuação nesta empresa	Porcentagem
Até 01 ano	46%
De 01 a 02 anos	36%
De 02 a 04 anos	12%
Acima de 04 anos	6%

TABELA-06 TEMPO NA FUNÇÃO DE ATENDENTE DE HOSPEDAGEM FORA DA EMPRESA

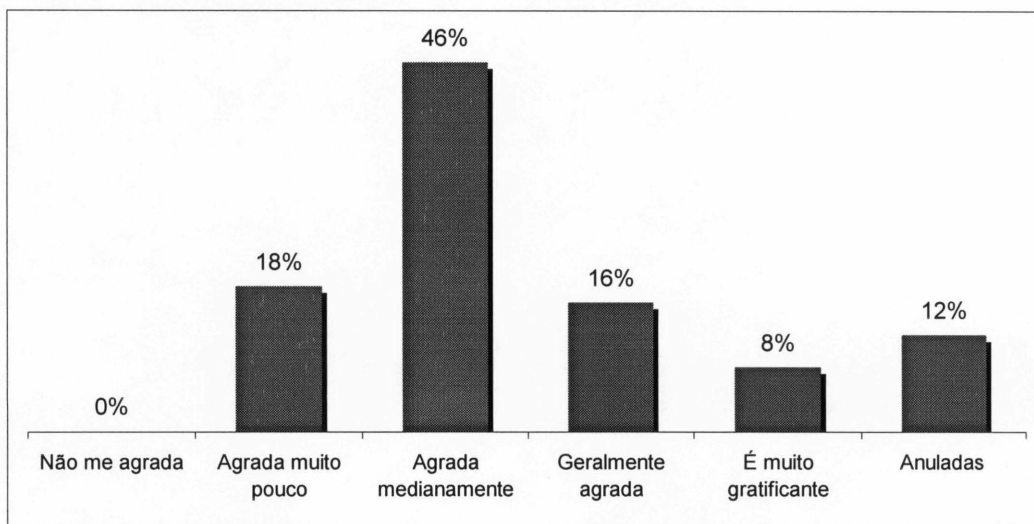
Tempo na função de atendente de hospedagem fora da empresa	Porcentagem
Sem experiência anterior	76%
De 01 mês a 01 ano	18%
De 01 a 02 anos	4%
Acima de 02 anos	2%

TABELA-07 DOMINA OUTRO IDIOMA

Domina outro idioma	Porcentagem
Sim	62%
Não	38%

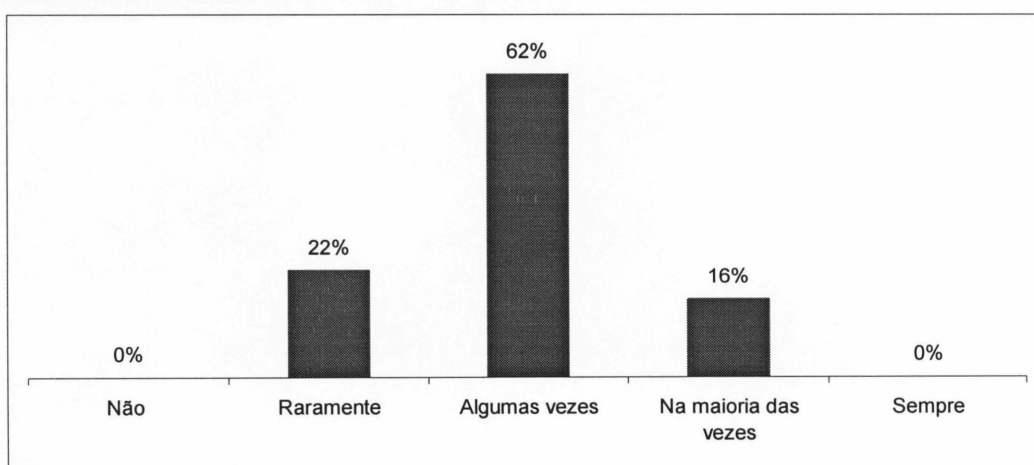
Dentre os 62% que dominam um segundo idioma, 22 dominam apenas a língua inglesa, 05 dominam inglês e espanhol, 02 dominam apenas o espanhol, 01 domina inglês e alemão e 01 inglês e francês.

Para o diagnóstico motivacional aplicamos 19 questões fechadas, analisadas da seguinte forma:

GRÁFICO 01 - QUANTO LHE AGRADA O TRABALHO QUE REALIZA

Através do resultado verificamos que para a maioria dos funcionários 46%, o trabalho que realiza lhe agrada medianamente, e em seguida para 18% dos funcionários o trabalho agrada muito pouco. Desta forma percebe-se que somando estas duas variáveis, para 64% dos funcionários o trabalho não é agradável de ser realizado. No total foram entrevistados 25 graduados, dentre os quais 21 afirmam que trabalho agrada pouco ou medianamente.

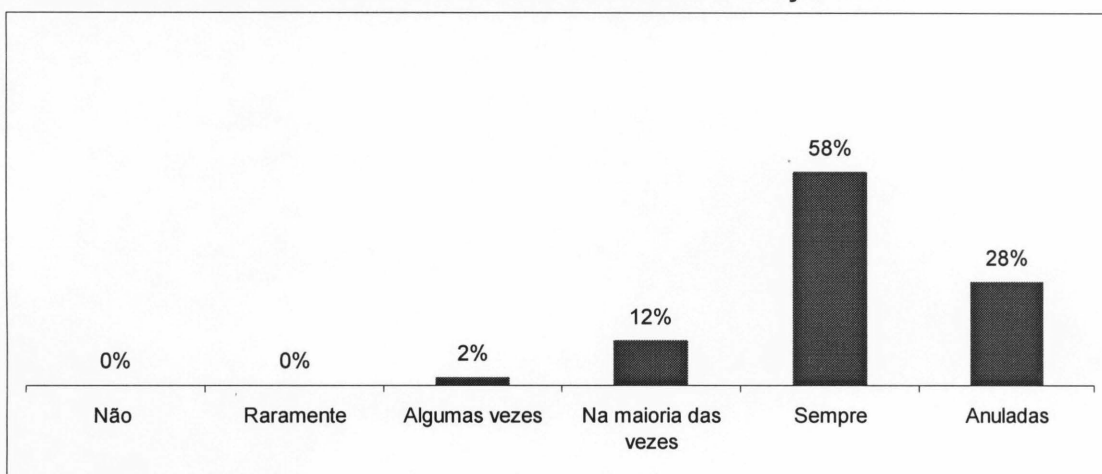
Foram anuladas 12% das respostas, pois foram contraditórias com a contraprova formulada (questão número 05 do questionário).

GRÁFICO 2 - O TRABALHO QUE VOCÊ REALIZA PERMITE SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Para a maioria dos entrevistados 62%, o trabalho realizado algumas vezes permite o desenvolvimento profissional. Em seguida 22% dos funcionários afirmam que raramente o trabalho lhes permite um desenvolvimento profissional, sendo que dentre os 11 funcionários que optaram pela opção raramente, todos são graduados.

Apenas 16% afirmam que o trabalho realizado permite o seu desenvolvimento.

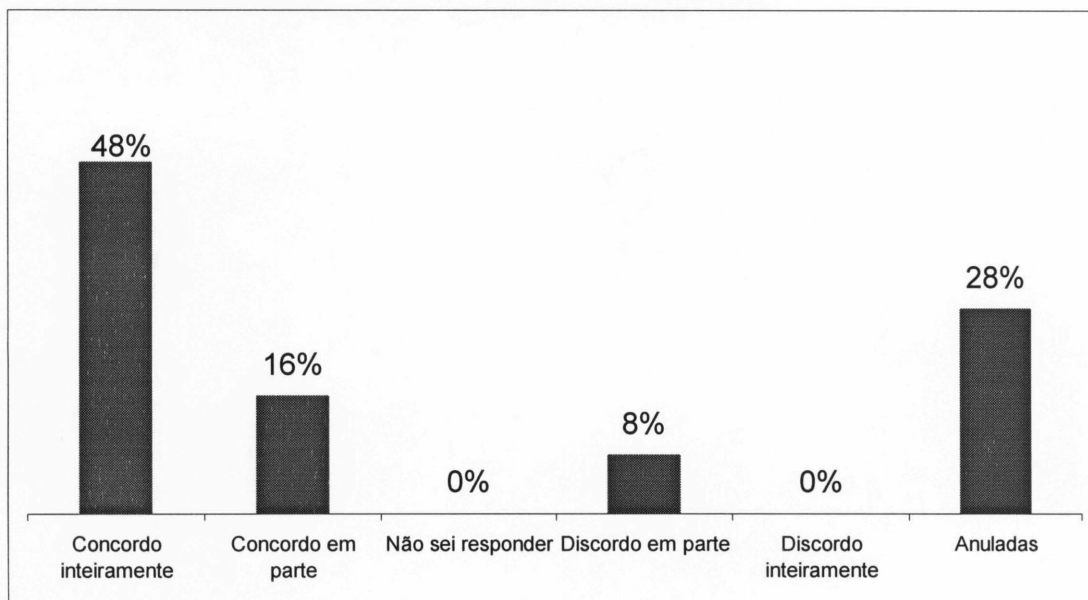
GRÁFICO 03 – VOCÊ JULGA QUE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL É IMPORTANTE PARA O DESEMPENHO DE SUAS FUNÇÕES



Percebe-se que para 58% dos funcionários a formação é sempre importante para o desempenho das funções, comprovando a necessidade cada vez mais crescente de especialização no setor.

Foram anuladas 28% das respostas, pois foram contraditórias com a contraprova formulada (questão número 09 do questionário).

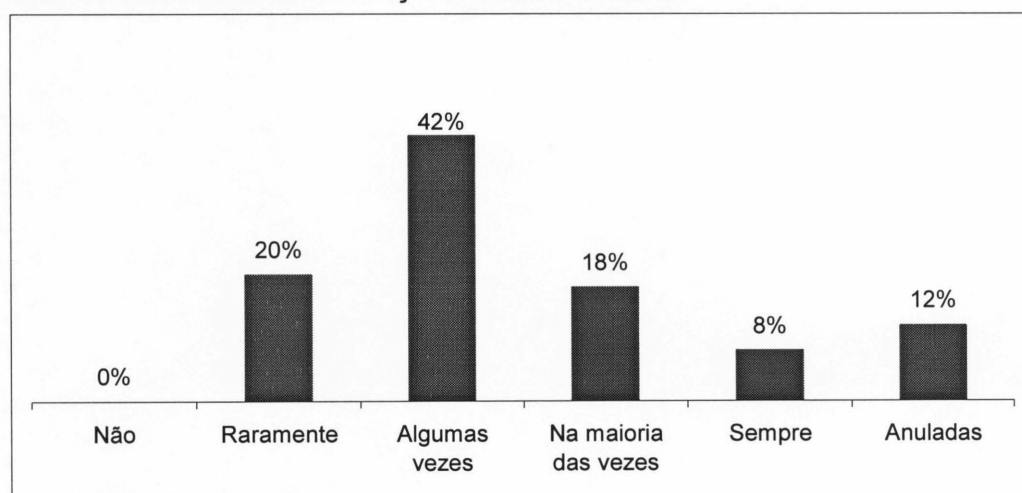
GRÁFICO 4 – A FALTA DE MOTIVAÇÃO REPERCUTE DE MANEIRA NEGATIVA NA FORMA COMO ATENDE O HÓSPEDE



Para a maioria dos entrevistados 48%, a motivação está diretamente relacionada a qualidade do atendimento ao hóspede, o que confirma a hipótese de que profissionais motivados desempenham melhor suas atividades.

Foram anuladas 28% das respostas, pois foram contraditórias com a contraprova formulada (questão número 16 do questionário).

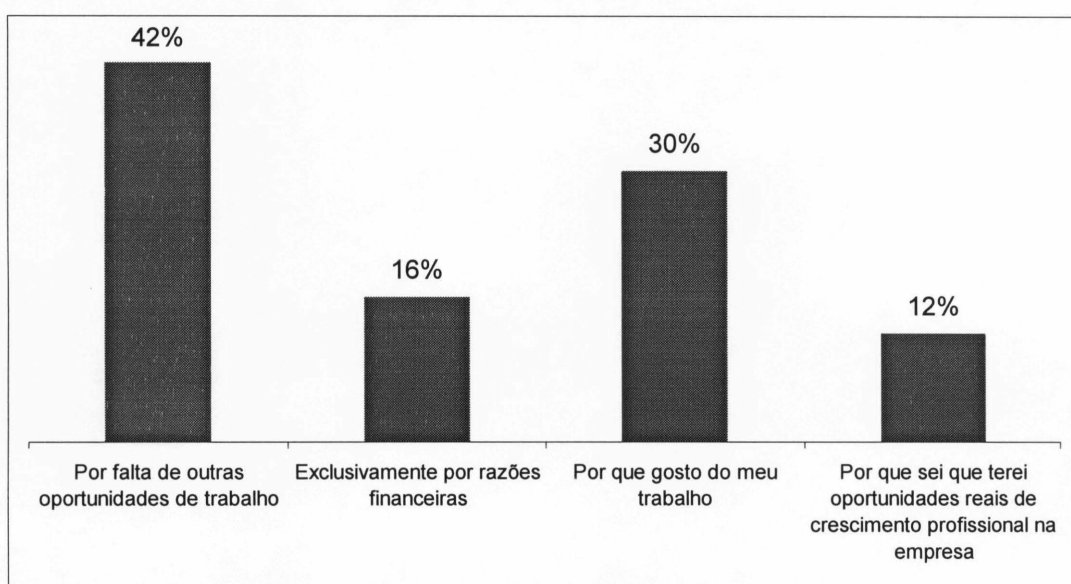
GRÁFICO 5 – VOCÊ SE SENTE AUTOMOTIVADO EM REALIZAR AS ATIVIDADES DA SUA FUNÇÃO DE TRABALHO



Da mesma forma como a questão 01 do questionário, a maioria dos entrevistados não se sentem muito motivados em realizar as suas atividades de trabalho, 20% escolheram a opção raramente e 42% apenas algumas vezes, somando um total de 62%.

Foram anuladas 12% das respostas, pois foram contraditórias com a contraprova formulada (questão número 01 do questionário).

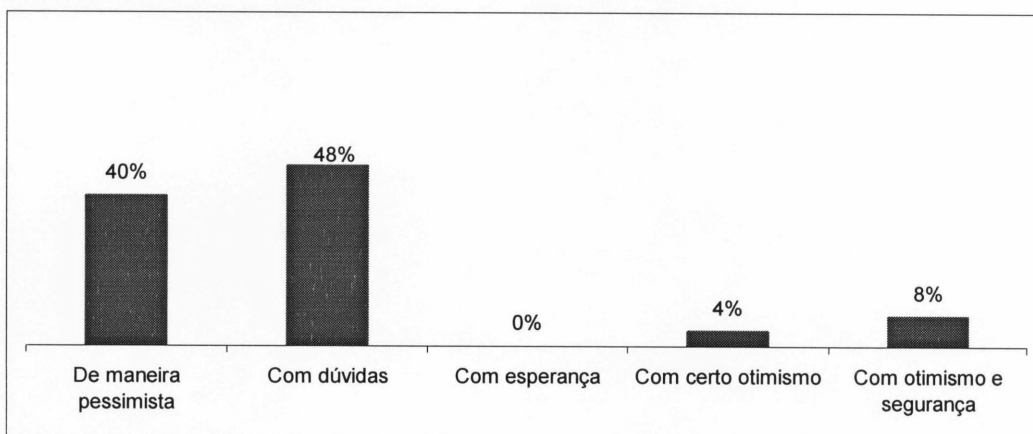
GRÁFICO 06 - PERMANECE EM SEU TRABALHO



Este gráfico nos permite observar que poucos entrevistados, apenas 12% acreditam que terão oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, fato que pode justificar os elevados índices de rotatividade.

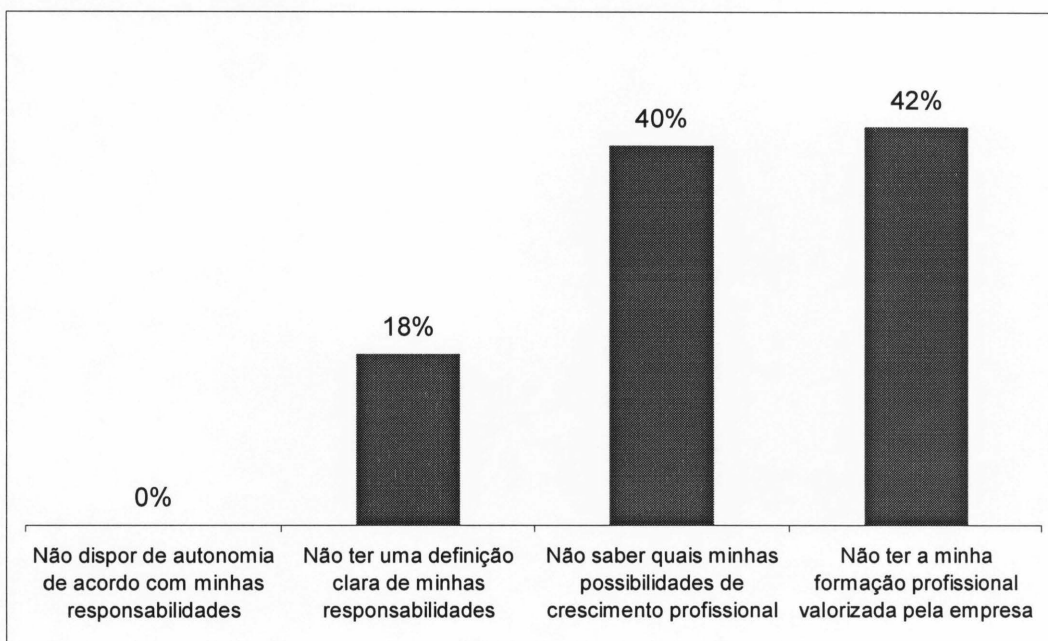
As maiorias dos entrevistados 42%, afirmam que permanecem na empresa por falta de outras oportunidades de trabalho.

GRÁFICO 07 - COMO PERCEBE SEU FUTURO PROFISSIONAL DENTRO DA EMPRESA



É representativo o numero de funcionários que não percebe o seu futuro profissional dentro da empresa de maneira promissora, 40% estão pessimistas e 48% com dúvidas. Dentre os 25 bacharéis, 22 não tem boas perspectivas de futuro na empresa.

GRÁFICO 8 – O QUE CONTRARIA VOCÊ EM SEU TRABALHO

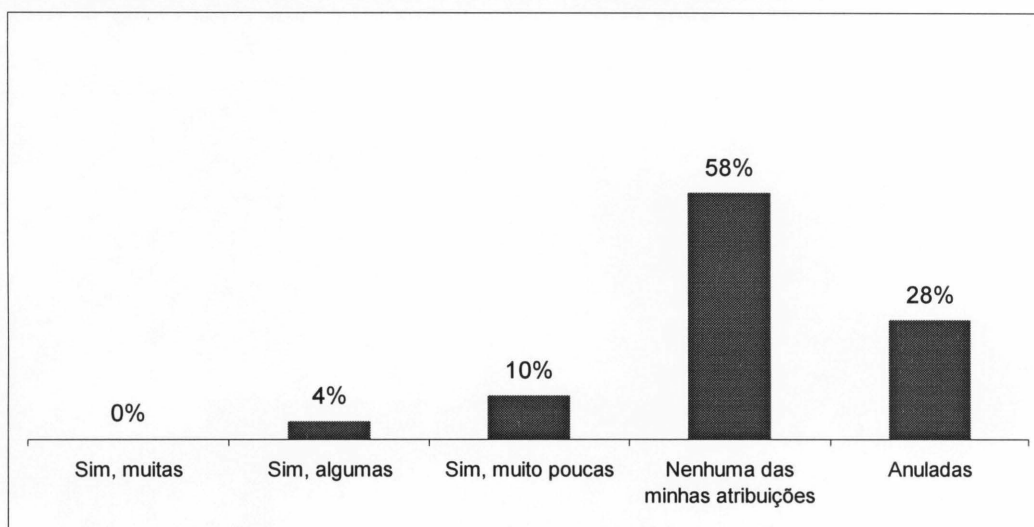


Com este gráfico percebemos que os funcionários percebem que tem autonomia para exercer suas funções, mas que a maioria 42%, ou seja, 21 funcionários, se sentem

contrariados por não ter a formação profissional valorizada pela empresa e dentre estes 18 são graduados.

Em seguida 40% alegam que se sentem contrariados por não saber quais suas possibilidades de crescimento, sendo que dentre estes 20 entrevistados, 07 são graduados e 05 possuem 3º grau incompleto.

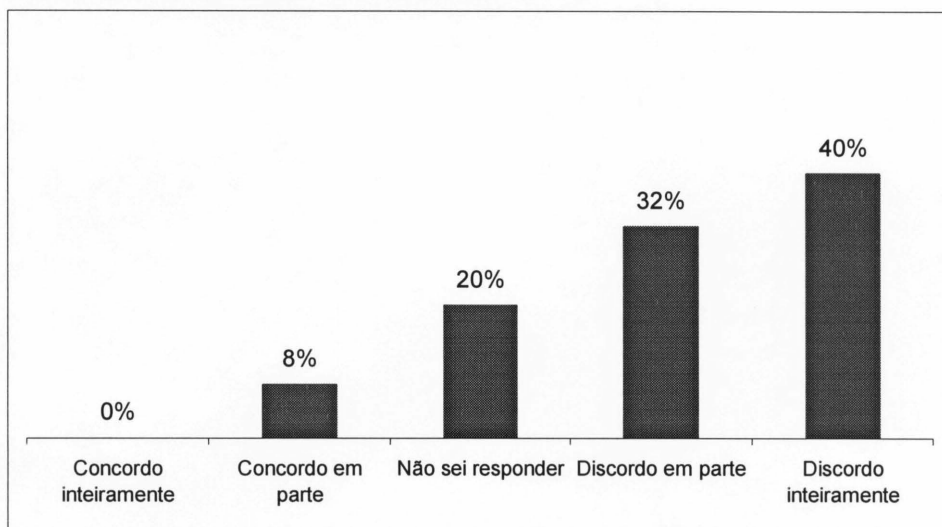
GRÁFICO 09 – VOCÊ ACREDITA QUE SUAS ATRIBUIÇÕES PODERIAM SER REALIZADAS POR PESSOAS MENOS QUALIFICADAS



A maioria dos entrevistados acredita que as suas atribuições não podem ser realizadas por pessoas menos qualificadas.

Foram anuladas 28% das respostas, pois foram contraditórias com a contraprova formulada (questão número 03 do questionário).

GRÁFICO 10 - AS SUAS POSSIBILIDADES DE PROMOÇÃO DEPENDEM DE SUA CAPACIDADE PROFISSIONAL



Verificamos que 40% dos entrevistados não acreditam que suas possibilidades de promoção dependam de sua capacidade profissional, o que representa a falta de um plano de cargos e salários claro onde o funcionário se sinta motivado e confiante em seu futuro na empresa.

Apenas 8% dos entrevistados acreditam que serão promovidos se desempenharem um bom trabalho.

GRÁFICO 11 – A EMPRESA RECONHECE O VALOR DE SEUS FUNCIONÁRIOS

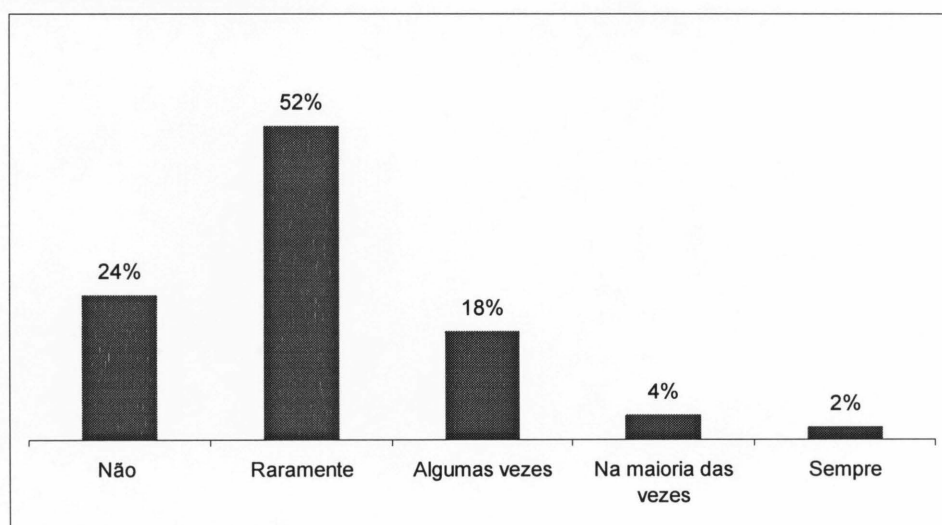
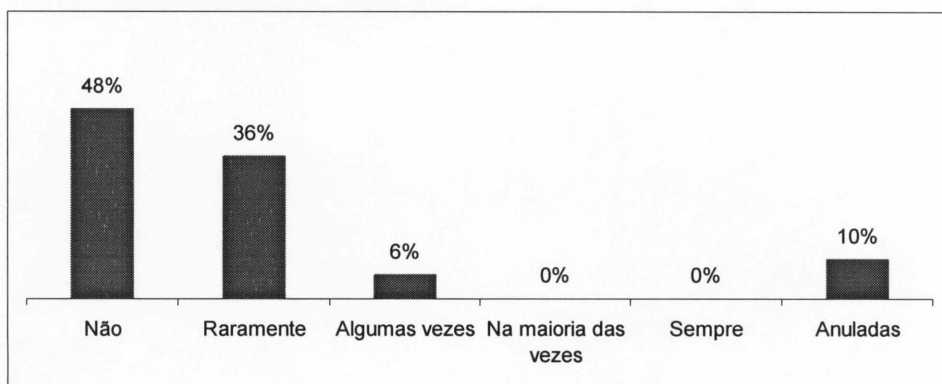


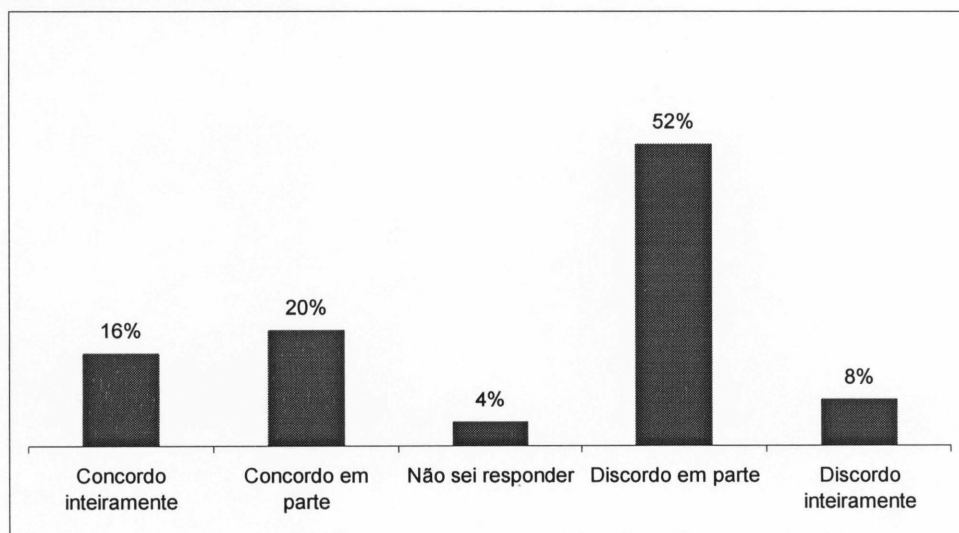
GRÁFICO 12 - VOCÊ ACHA QUE A FORMAÇÃO PROFISSIONAL É VALORIZADA PELA EMPRESA



Analisando o gráfico percebe-se que 84% dos funcionários não acreditam que a formação é valorizada pela empresa, destes 48% optaram pela opção não e 36% pela raramente. Percebe-se desta forma que tanto os graduados como os não graduados não acreditam que serão valorizados pela formação profissional o que além de desmotivar os formados, não incentiva os demais a buscar uma formação mais consistente.

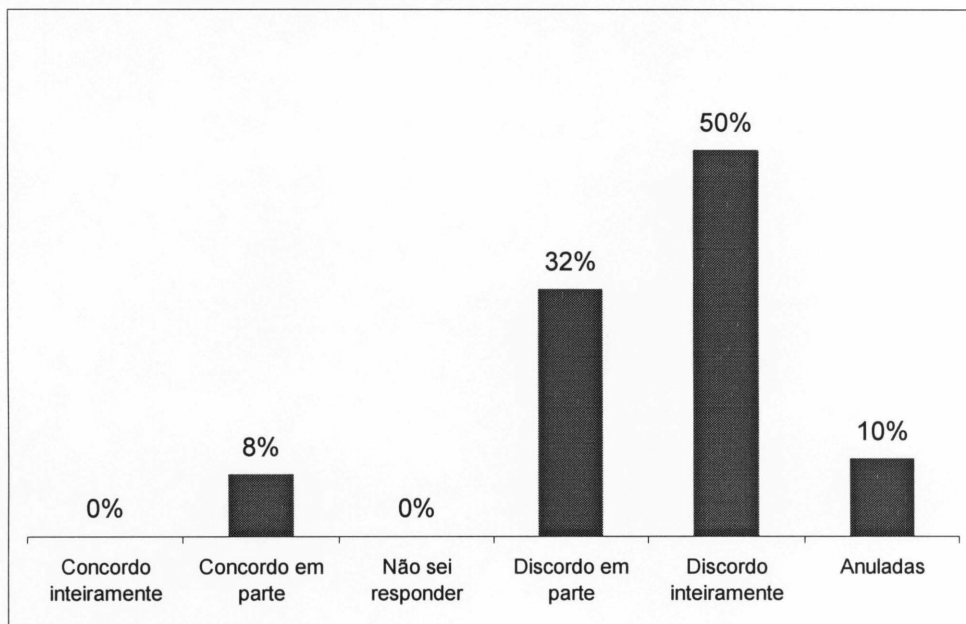
Foram anuladas 10% das respostas, pois foram contraditórias com a contraprova formulada (questão número 14 do questionário).

GRÁFICO 13 - A SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL ESTÁ BEM ADAPTADA AO SEU CARGO



As maiorias dos entrevistados, 52% alegam que a formação profissional não está bem adaptada ao cargo, o que pode refletir a insatisfação dos funcionários em busca de um crescimento profissional, devido a pouca possibilidade de promoções para o setor.

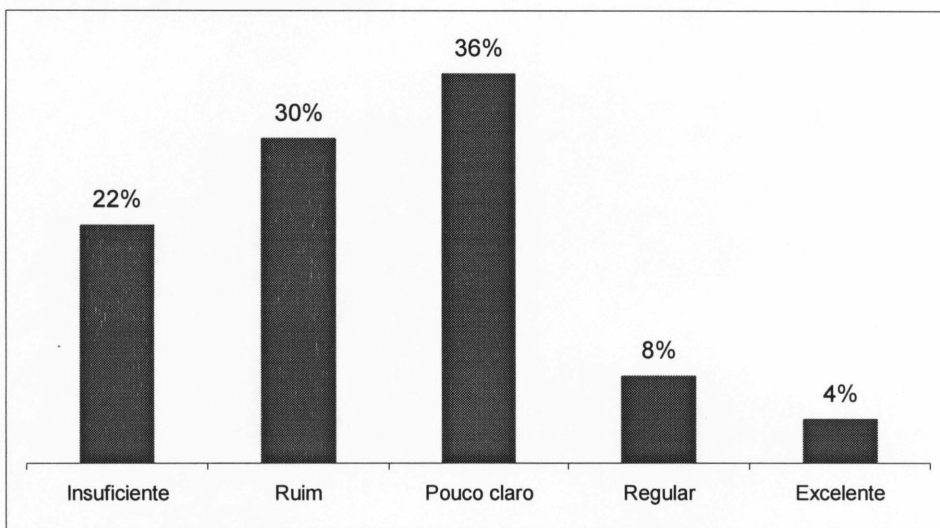
GRÁFICO 14 - A EMPRESA INCENTIVA SEUS FUNCIONÁRIOS NA BUSCA DE SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL



Percebe-se que as maiorias dos funcionários não se sentem incentivados em buscar sua formação profissional, sendo que 50% discordam inteiramente e 32% em parte, somando 82% no total.

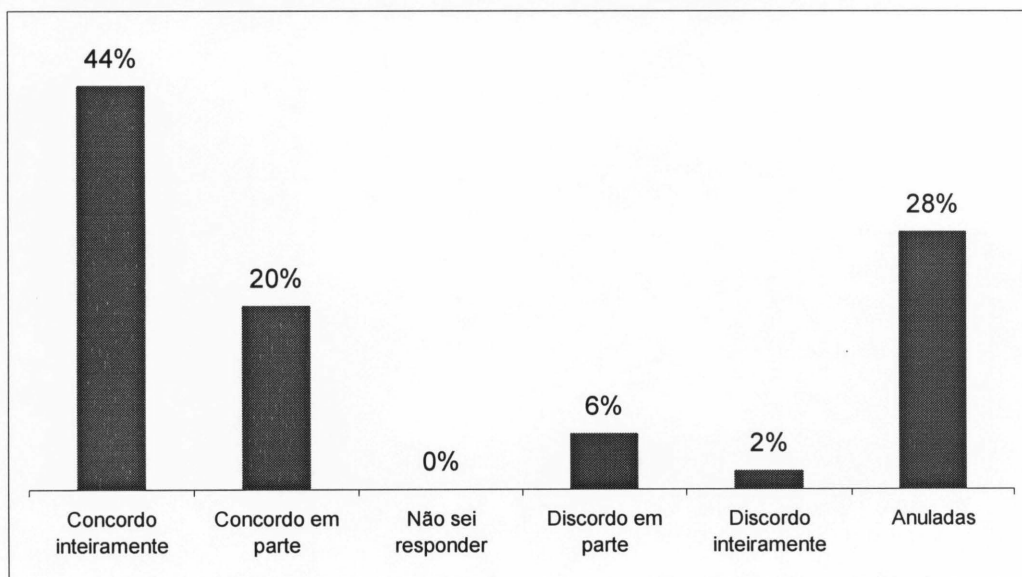
Foram anuladas 10% das respostas, pois foram contraditórias com a contraprova formulada (questão número 12 do questionário).

GRÁFICO 15 – COMO VOCÊ AVALIA O SISTEMA DE PROMOÇÕES SALARIAIS DA EMPRESA



Apenas 8% dos entrevistados consideram o sistema de promoções salariais regulares e 4% excelente, sendo que dentre estes 12% nenhum é graduado. Os restantes dos 88% classificaram como insuficiente, ruim ou pouco claro.

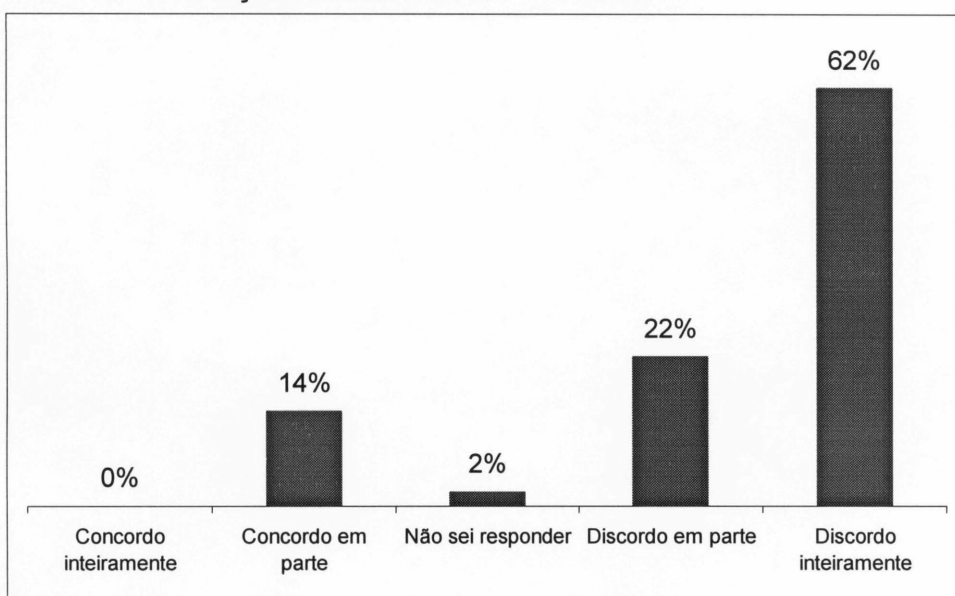
GRÁFICO 16 - QUANDO O FUNCIONÁRIO SE SENTE MOTIVADO ELE MELHORA A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO HÓSPEDE



A maioria dos entrevistados 44% acreditam inteiramente que quando o funcionário se sente motivado ele melhora a qualidade no atendimento, e 20% concordam em parte o que soma um total de 64% que acreditam que de alguma forma a motivação influencia na qualidade do atendimento ao hóspede.

Foram anuladas 28% das respostas, pois foram contraditórias com a contraprova formulada (questão número 04 do questionário).

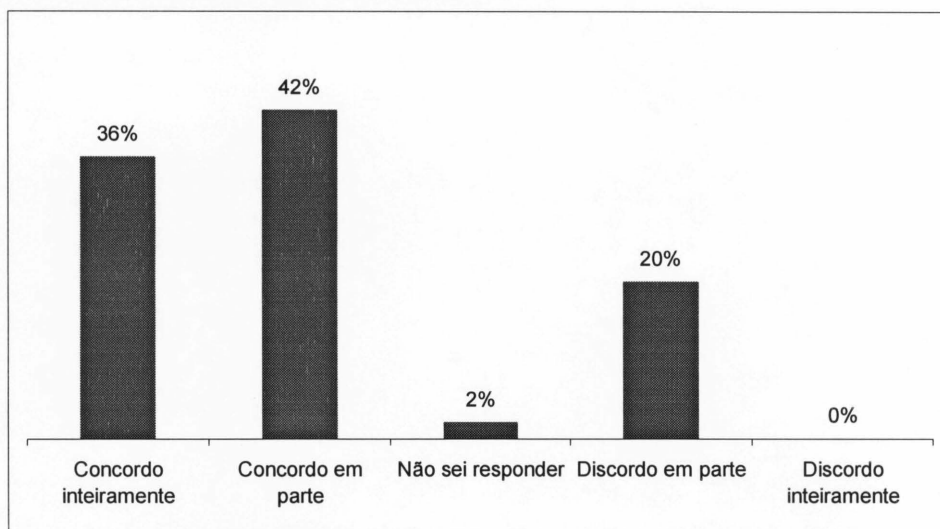
GRÁFICO 17 - A REMUNERAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS É COMPATÍVEL COM A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DELES



Neste gráfico podemos perceber que 62% discordam inteiramente que a remuneração seja compatível com a formação profissional e 22% discordam em parte, num total de 84%.

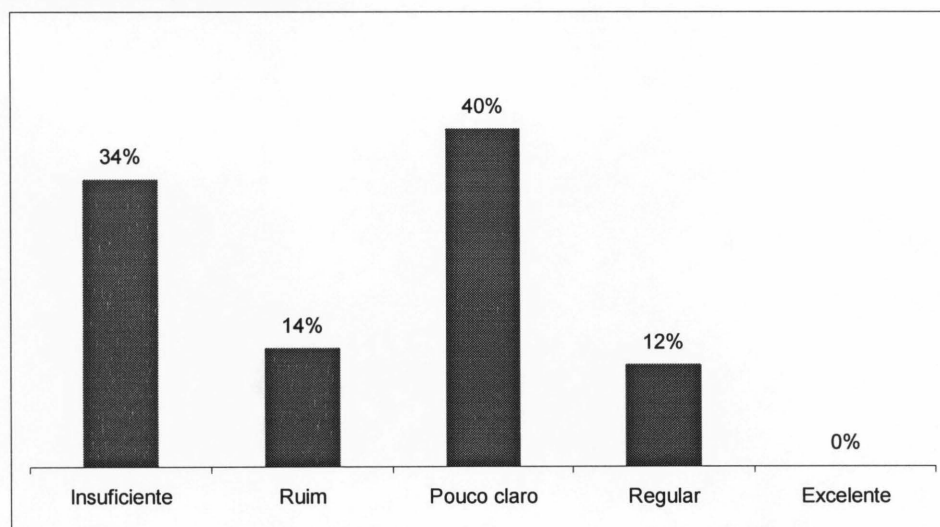
Apenas 14% acreditam que a remuneração é compatível e dentre estes nenhum é graduado.

GRÁFICO 18 - OS BENEFÍCIOS INDIRETOS QUE A EMPRESA PROPORCIONA SÃO ATRAENTES



Neste gráfico podemos observar que a maioria concorda que os benefícios indiretos que a empresa proporciona são atraentes, sendo que apenas 20% discordam.

GRÁFICO 19 – COMO VOCÊ AVALIA O SISTEMA DE PROMOÇÕES DE CARGO DA EMPRESA



Apenas 12% dos funcionários acreditam que o sistema de promoções de cargo é regular, dentre os quais nenhum é formado. Os demais, 88% classificaram como insuficiente, ruim ou pouco claro.

Além das perguntas fechadas foram efetuadas duas perguntas abertas, das quais analisamos as colocações mais representativas ao presente estudo.

Nas expectativas profissionais em curto prazo em relação a empresa foram relevantes colocações tais como, “permanecer na mesma função” o que demonstra a falta de perspectiva de um futuro profissional. Além disso, foram recorrentes colocações tais como, “aprender mais”, “buscar mais responsabilidades” e “adquirir novos conhecimentos”, sendo que em curto prazo não houve nenhuma colocação de promoção de cargo.

Nas expectativas profissionais em relação a empresa a longo prazo observamos as seguintes colocações: “mudar de função talvez em outra marca mas na mesma rede”, o que evidencia a falta de oportunidade de promoção dentro desta rede. Além disso, foram relevantes as colocações de “Treinamento de gerência” e “Chegar a uma gerência”, que como outras demonstram o interesse em sair da unidade em busca do programa de formação gerencial, ressaltando mais uma vez a falta de oportunidades internas. Cabe ressaltar também a colocação “sem muitas perspectivas” que apenas confirma a falta de um plano de carreira.

Já na questão de como geralmente os funcionários desta empresa se sentem quando comparam as funções que exercem com a sua formação profissional, foram recorrentes muitas colocações negativas tanto dos graduados como dos não graduados, tais como, “A maioria se sente mal remunerado e que poderia ser melhor desenvolvida a sua capacidade”, “desvalorizados”, “pouco valorizada”, “não tem a valorização correta”. Colocações como estas foram feitas tanto por graduados como por não graduados.

Neste item cabe ressaltar também a seguinte colocação,

Primeiramente mal remunerado, segundo que para ser atendente de hospedagem a qualificação de 3º grau não é de prima importância. Os valores não são realmente reconhecidos pela empresa, principalmente na parte de conhecimento do mercado de trabalho “”.

Esta colocação torna evidente o sentimento de desvalorização de um graduado, que acaba considerando sua formação desnecessária. Sentimento que pode ser

explicado pela falta de uma descrição de cargo, já que pessoas com formações profissionais muito desproporcionais ocupam o mesmo cargo.

Outra colocação, também de um graduado torna-se bastante relevante:

“A nossa formação não é valorizada, nós nos dedicamos quatro anos na nossa faculdade, além de vários anos dedicados para aprender outros idiomas, mas chego aqui não recebo nada a mais e não tenho mais oportunidades”.

O sentimento de desvalorização é bem evidente, assim como a falta de reconhecimento, como na seguinte colocação “Temos que ajudar quem não fala outra língua e os que acabaram de ser contratados e eles recebem o que eu recebo”.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Através do diagnóstico motivacional percebemos que existem alguns pontos recorrentes que atuam como elemento de desmotivação da equipe de trabalho. Para alterar tais questões efetuamos propostas que englobam a descrição de cargos, a política salarial e o plano de carreira.

Com a descrição de cargos a empresa poderá especificar para cada área de atuação, as funções a serem realizadas, os resultados esperados e os requisitos para o desempenho do cargo. Através da especificação das tarefas a serem realizadas a empresa poderá definir qual a formação necessária para cada cargo e desta forma evitar a contratação de funcionários que não atendam aos requisitos necessários para a função. Assim, será evitado o descontentamento dos funcionários com relação a desvalorização de sua formação e ao mesmo tempo diminuirá a sobrecarga de alguns profissionais em detrimento de outros.

Com relação a política salarial sugerimos que seja efetuada uma avaliação e classificação dos cargos e um estudo dos salários praticados pelo mercado e que sejam definidos os critérios de remuneração.

A remuneração deve ser justa e adequada, levando em consideração tanto o mérito individual como a realidade do mercado de trabalho. Desta maneira se obterá tanto o equilíbrio salarial com o mercado quanto o equilíbrio salarial interno, evitando que pessoas com menos qualificações e sem experiência recebam o mesmo salário que os demais.

O salário aplicado deve levar em consideração as responsabilidades e atribuições que cada funcionário possui.

Sugerimos também, que seja definido um plano de carreiras, onde sejam claras as alternativas de oportunidades assim como devem ser definidos e divulgados os critérios de promoção.

A falta de oportunidade de promoção foi citada muitas vezes nos questionários, tornando-se evidente a desmotivação dos funcionários com a falta de perspectivas de desenvolvimento dentro da empresa. Devem ser estabelecidos critérios de

desenvolvimento dos recursos humanos em busca da realização dos indivíduos em posições gradualmente mais elevadas.

Através do plano de carreiras podemos diminuir o índice de rotatividade, pois com oportunidades claras e reais tendem a motivar a permanência dos funcionários na empresa.

Muitas são as políticas de recursos humanos que podem ser utilizadas para a melhoria do ambiente organizacional, neste trabalho ressaltamos apenas as que estão diretamente relacionadas as principais colocações feitas pelos funcionários.

O elevado índice de rotatividade dos profissionais graduados ou em processo de graduação pode caracterizar para as empresas e seus gestores, a necessidade de reformular estratégias para elevar o grau de motivação destes profissionais que são fundamentais para a prestação de um serviço de qualidade.

Com a aplicação destas propostas acreditamos que haverá uma melhoria do clima motivacional da equipe, uma vez que tais políticas visam sanar as principais causas de desmotivação que foram levantadas durante a pesquisa, relacionadas principalmente a falta de perspectiva de crescimento profissional e a falta de reconhecimento da formação profissional.

Com a elaboração da pesquisa, tornou-se evidente a falta de valorização e incentivo a formação profissional, os que já são formados se sentem desvalorizados e os que não são não se sentem motivados a buscar uma qualificação.

Dentre as questões avaliadas pode-se perceber que o maior contentamento é apenas em relação aos benefícios da empresa, o que pode justificar o elevado índice de *turnover* no setor, já que os funcionários não acreditam no futuro profissional na empresa, se aparecerem outras propostas com os mesmos benefícios os mesmos não vão exitar em trocar de empresa.

A empresa que valoriza a gestão de pessoas terá melhores benefícios em relação a saúde organizacional, aumento da produtividade garantindo a sua sobrevivência e assim satisfazendo seus funcionários.

Tornou-se clara a necessidade da elaboração de um plano de cargos e salários assim como a existência de um plano de carreira mais consistente para que a empresa

possa não apenas atrair profissionais qualificados, como também mantê-los e desenvolvê-los.

Muitas são as questões que ainda podem ser abordadas em relação a este tema, onde acreditamos que também seria relevante, enriquecendo a pesquisa, efetuar uma análise das políticas de recursos humanos no ponto de vista dos gestores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBTUR - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS BACHARÉIS EM TURISMO. **Especializações no setor turístico.** 2006. disponível em: <http://www.abbtur.org.br/index.php?secao=ver_noticias&id_noticia=525> acesso em 20/07/2006.

ARBACHE, Jorge Saba. **O mercado de trabalho na atividade econômica do turismo no Brasil.** 1º edição. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

BARRETTO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo.** Campinas: Papirus, 1995.

BETO, Antenor Roberto Pedroso. **A Importância do Marketing de Serviços no Turismo** Revista Turismo agosto / 03 disponível em:<<http://www.revistaturismo.com.br/artigos/marketing.html>> acesso em: 09/07/2007

BURING, V. in SOLA, E. F.(org). **El capital humano en la indústria turística del siglo XXI.** Madrid: OMT, 1997. p.224-229.

Caderno Virtual De Turismo, v4 n3 2004 **Qualificação Profissional em Turismo como Fator de Competitividade do Setor** disponível em:

<<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/ojs/viewarticle.php?id=62&layout=abstract>>

acesso em 05/05/2007

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira.** 7º ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

_____. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática.** 3º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000

CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnóstico em administração de RH.** Petrópolis, Vozes, 1994

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 5ºed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes.** 2º edição. São Paulo: Editora Futura, 2001.

GUIMARÃES, F.A.L pg 28. **REALIZAÇÃO PROFISSIONAL, PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO E VALORES: um estudo com profissionais de nível superior.** Universidade Federal de Uberlândia Faculdade de Psicologia Programa de Pós-graduação em Psicologia Uberlândia - MG2005 disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_o_bra=34011> acesso em 05/05/2007

HARGREAVES, L.; ZUANETTI, R.; LEE, R., et al. **Qualidade em prestação de serviços** Rio de Janeiro, 2.ed. Ed; Senac Nacional, 2001.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Economia do Turismo.** 2. ed. Campinas: Papyrus, 1996.

MINAYO, M. C. S. (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 19 edição. Petrópolis: Vozes, 2001.

Paraguassu; H, **A Importância da Regulamentação da Profissão de Turismo**
Revista Turismo Dez/04 disponível
 em:<<http://www.revistaturismo.com.br/artigos/regulamentacao.html>> acesso
 09/07/2007

RUSCHMANN, D. **Marketing turístico: um enfoque promocional.** 5. ed. Campinas: Papyrus, 2000.

SARAIVA, J. M.; SILVA, L. B. Perfil dos Trabalhadores (as) de nível operacional de hotéis da cidade e da região metropolitana de Recife-PE. **Caderno de Pesquisa em administração**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 29-40. jul./set. 2004. disponível em <www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n3art3pdf> acesso em 17/07/2006.

SILVA, FERNANDO BRASIL DA. **A Psicologia aplicada ao turismo e hotelaria.** 3ª edição, editora: CenaUn, São Paulo, 2001.

Teixeira, R, **Ensino Superior em Turismo e Hotelaria no Brasil: Um Estudo Exploratório** Revista turismo maio/04 disponível em <<http://www.revistaturismo.com.br/artigos/ensinosuperior4.html>> acesso em 09/07/2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de documentos científicos.** Curitiba: UFPR, 2002

PAIXÃO, Daruio Luiz; GÂNDARA, José Manoel Gonçalves; LUQUE Oto **Uma Análise da Empregabilidade do Bacharel em Turismo e/ou Hotelaria nos Hotéis de**

Curitiba - DISPONÍVEL EM < [HTTP://WWW.OBSTURPR.UFPR.BR/ARTIGOS/HOTELARIA12.PDF](http://www.obsturpr.ufpr.br/artigos/hotelaria12.pdf)>
ACESSO EM 25/07/2007