

O INCENTIVO MOTIVACIONAL NOS COLABORADORES DAS ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS E O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Laíne FONTENELE (1); Socorro FIGUEIREDO (2); Danyelle TEIXEIRA (3); Ivonete SOUSA (4)

(1) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, J. da Penha, 80- Casa- Centro, e-mail: laine_fontenele@hotmail.com

(2) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE, e-mail: socorrofsantos@bol.com.br

(3) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, e-mail: danyelledelima@yahoo.com.br

(4) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, e-mail: ivonete.ce@hotmail.com

RESUMO

O incentivo motivacional nos colaboradores das organizações hoteleiras para o departamento de Recursos Humanos passa a ter maior sentido com o desenvolvimento tecnológico, formação especializada e conhecimento das pessoas dos seus direitos e deveres no trabalho. O departamento de Recursos Humanos, ao longo do tempo, a partir das descobertas sobre o efeito da motivação no trabalho, mostrou-se responsável por gerir e administrar pessoas que se inseriram neste processo. O objetivo principal que se estabeleceu para basear este estudo foi verificar o grau de aproveitamento das motivações dos colaboradores de uma organização hoteleira pelo setor de Recursos Humanos. A avaliação proposta pelo objetivo foi feita em dois momentos. No primeiro momento foi realizada uma revisão literária. Já no segundo momento concretizou-se uma pesquisa de campo em um hotel de categoria Luxo superior na cidade de Fortaleza, Ceará, com a aplicação de questionários distribuídos aos seus funcionários. A pesquisa mostrou que grande parte dos funcionários do hotel em estudo consegue trabalhar melhor, quando influenciados por suas motivações, seja para alcançar as suas realizações pessoais, seja para o sucesso do hotel.

Palavras-chave: Colaboradores, Motivação, Organizações Hoteleiras, Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

Por mais que o progresso tecnológico tenha acrescentado inovações e aperfeiçoamentos dentro da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça principal deste progresso. Todo o processo de acolhida do cliente depende dele e, conseqüentemente, o próprio rendimento da empresa. A formação da imagem positiva ou negativa da cidade, da região ou do país depende, em grande parte, do tratamento que o hóspede recebe no hotel. Portanto, a oferta é humana assim como a demanda, uma vez que aquela também depende do elemento humano.

Para Chiavenato (2006), as organizações só funcionam com pessoas. Toda organização é formada por pessoas e delas dependem para dirigi-la e controlá-la, e para se fazer operar e funcionar em busca do seu sucesso, produtividade e continuidade. As pessoas são vistas, dentro das organizações, de duas maneiras distintas: na primeira, consideram-se pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e individualidade, valores, objetivos individuais, motivação, atitudes e aspirações); e, na segunda, consideram-se pessoas como recursos (dotadas de habilidades, destrezas, conhecimentos necessários para a tarefa organizacional e capacidade).

É através da prestação de serviços, da busca de satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos que o profissional hoteleiro lida com seus clientes, o que exige um engajamento pessoal total, muita iniciativa e criatividade. Dessa forma, o verdadeiro profissional hoteleiro deveria passar pela análise de aptidões físicas, intelectuais, sociais, de caráter e profissionais para realmente ser, de fato, um profissional qualificado para exercer a atividade.

Não obstante, a grande importância do capital humano para a indústria de serviços, a rotatividade ou *turnover* torna-se uma preocupação no setor hoteleiro, pois poderia comprometer a qualidade dos serviços prestados. Políticas passam a ser instituídas para se reter ou prolongar o tempo de trabalho de um contratado dentro das organizações hoteleiras, já que funcionários com qualificação tornam-se alvos de cobiça no competitivo mercado profissional. Porém, para a retenção “definitiva” ocorrer, é necessário conhecer o que motiva esses profissionais se disporem a cumprir uma conduta tão exaustiva de trabalho, sendo importante a identificação não somente dos desejos e necessidades dos hóspedes, como, também, identificar e suprir os desejos, necessidades e motivações dos funcionários.

2. A NATUREZA DA INDÚSTRIA DA HOSPITALIDADE

Descobrir a ligação do termo hospitalidade com o turismo vivenciado nos tempos atuais está relacionado à estrutura criada e desenvolvida para atender melhor os clientes deste serviço. O que se entende é que quanto melhor a estrutura física e o atendimento, mais o hóspede sente-se à vontade e acolhido no destino escolhido para sua distração e entretenimento.

A palavra hospitalidade tem sua origem do Latim *hospitalitati* e significa o ato de hospedar; a virtude de quem é hospitaleiro; o alojar gratuitamente alguém; e, por complemento, a prestação de um acolhimento afetuoso. Adaptando essa definição ao turismo, ser hospitaleiro é receber bem o turista, e “receber bem” o turista depende da qualidade dos bens e serviços oferecidos.

“A hospitalidade pode ser definida como o atributo ou a característica que permite aos indivíduos de famílias e lugares diferentes se relacionar socialmente, se alojar e se prestar serviço reciprocamente. No passado era como um dever sagrado para com os estrangeiros, mesmo correndo-se o risco de que fosse ou se viesse a se tornar um inimigo. Virtude associada à idéia de lar, de grandeza, supõe que se pode receber sem constrangimento/desconforto: liberdade deixada à iniciativa individual próxima da amizade ou, mas precisamente, da doação.” (GOTMAN *apud* ABREU, 2003 p 29).

De acordo com Mullins (2004), O setor hoteleiro possui particularidades que se destacam em determinados campos em relação à questão organizacional e ao quadro de funcionários frente às demais áreas atuantes no turismo. Pode-se começar a distinguir certas diferenças a partir da estrutura física do hotel, como sua localização, acessibilidade, o propósito da estadia, a variedade de instalações, o tamanho, a grande

rotatividade de funcionários, dentre outras. Diante de tantas particularidades, vê-se a necessidade de gerir os recursos humanos de um hotel de forma distinta das demais organizações.

Para Katz e Kahn *apud* Mullins (2004), as organizações de hospitalidade “moldam” as pessoas e as consideram a base da natureza do trabalho executado. O maior impulso é o cliente que procura a satisfação de determinadas necessidades. O resultado desejado é o cliente satisfeito, e, para se alcançar este resultado, o processo de transformação ou conversão dos profissionais do setor deve ser direcionado para que o cliente sinta-se adequadamente descansado/revigorado/entretido ou vivencie uma experiência agradável em ambiente confortável e seguro.

De contra partida, para se conseguir com que está realidade seja verdadeira na hotelaria, hoje se tornou cada vez mais comum dentro das organizações, a preocupação em saber como as pessoas são movidas e porque se utilizam da motivação para iniciar, continuar e terminar um trabalho de maneira positiva, para elas próprias e para as organizações, tem ganhado uma significativa importância.

3. A MOTIVAÇÃO E A SUA FUNCIONABILIDADE

A palavra motivação vem do Latim *motivus*, que significa aquilo que se movimenta, que faz andar. Essa palavra tem como sinônimo: motivo, mover, movimentar e motor, todas muito utilizadas para explicar o mecanismo que rege as pessoas. Não existe uma definição determinada para a motivação, já que esta é utilizada com diferentes sentidos. Mas o termo motivação neste estudo é equivalente a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas.

Motivação é um fenômeno inerente ao ser humano como ser participativo na sociedade em busca de satisfazer suas necessidades. Existem diversos tipos de motivação, ela é específica e individual, por isso que não é fácil dar à mesma orientação motivacional para inúmeras pessoas nas organizações, cada um move-se por um objetivo de vida diferente. Meignez *apud* Bergamini (1997, p. 22), observa que “tudo se passa um pouco como se os homens apresentassem decididamente mais problemas em seu funcionamento natural do que as máquinas em seu funcionamento artificial”.

Tanke (2004), vê a necessidade de sempre haver bons colaboradores no setor da hospitalidade. Portanto, o programa de desenvolvimento de uma organização hoteleira deve ser baseado para o cultivo de tais. Todos os empregados, sem exceção, devem se sentir bem-sucedidos sendo aconselhados a aprimoração de suas aptidões. Por essa razão, foi implementado nos programas de desenvolvimento das organizações hoteleiras um maior conteúdo de trabalho e de reforço positivo, sustentado por conceitos motivacionais para a orientação e formação de equipes.

Glasser *apud* Bergamini (1997, p.24), constata em seus estudos que a falta de uma boa maneira de lidar com as pessoas é um grande responsável pelo fracasso de muitas empresas. Atualmente, as organizações atingiram uma eficiente estabilidade através da tecnologia e da economia globalizada, e só com esse quadro de estabilidade foi percebido que o problema da decrescente produtividade, muitas vezes, não é devido à falta de tecnologia ou o de capital, encontra-se nos funcionários que reagem de acordo com o tratamento recebido pela direção das empresas.

“Compreender a variedade e a singularidade das pessoas é uma dimensão importante do processo de administrar as organizações. Ao passar do tempo, notou-se que a tradicional técnica de tratar funcionários de forma padronizada e genérica não supria a necessidade das organizações de encontrar pessoas qualificadas e que fizesse diferença no potencial produtivo. Agora, existe uma valorização das diferenças individuais, após a percepção de que cada indivíduo possui criatividade e inovação diferente de outro, e que precisa ser “explorado” de acordo com sua especificidade. A psicologia explica as diferenças individuais como o conjunto de experiências obtidas ao longo da vida, que se modifica entre as pessoas à medida que elas vão crescendo. “As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha as suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito as influências de uma enormidade de variáveis”. (CHIAVENATO, 2006, p. 99).

Assim, o comportamento das pessoas é um reflexo dos motivos que as levam a existir, pode-se presumir que todo comportamento é motivado com a finalidade da realização de algum objetivo. O comportamento

volúvel a perturbações causadas por conflitos, frustrações ou ansiedade (fatores internos) e por características organizacionais, como: cultura, estrutura, políticas, procedimento e sistema de recompensas (fatores externos), manifestam-se na maneira de pensar, decidir, falar e escrever, depende da forma individual de proceder, e que refletem em suas condutas pessoais.

O processo motivacional só pode ser entendido e trabalhado por uma empresa que possua um departamento de Recursos Humanos eficiente. Com o passar dos tempos, as empresas procuraram encontrar a melhor maneira de gerenciar pessoas, reconhecendo de fato o significado de cada uma para elas. Enfim, com essa busca achou-se necessária a atualização do departamento e chegou-se onde hoje se conhece como a nova Gestão de Pessoas, que direcionou suas atividades em atender o bem comum das empresas e das pessoas que nelas trabalham.

4. RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2004), as organizações vêm ampliando sua visão e atuação estratégica. O processo produtivo completo somente se realiza com a participação conjunta de vários parceiros, cada um contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que são a base financeira para o acúmulo de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades que decidem ações dinamizando a organização. Os clientes contribuem para a organização comprando seus bens ou serviços colocados no mercado. Cada parceiro se dispõe a dar continuidade aos seus investimentos caso obtenha retornos e resultados satisfatórios ao investir seus recursos.

A Gestão de Pessoas redefiniu e compartilhou a função do departamento de recursos humanos aos demais departamentos constituintes de uma organização. Cada gerente é responsável por reter e manter pessoas qualificadas a suprir as deficiências existentes nos departamentos, pois só ele é capaz de perceber o melhor para o desenvolvimento dos trabalhos. A questão definida pela nova gestão é onde poder encontrar qualificações e talentos e cuidar de toda a sua vida profissional, desde as suas contratações até as suas aposentadorias. Deixou-se uma antiga idéia de que o mais importante era apenas obter resultados para hoje se chegar até a idéia de que primeiro precisa-se trabalhar as pessoas e suas necessidades de vida para depois se obter resultados.

O papel desempenhado pelo elemento humano é imprescindível para que uma organização seja bem sucedida, especialmente no setor de serviços, como é o caso da hospitalidade. A maioria dos componentes dessa força de trabalho entra em contato direto com os clientes, com o compromisso de atingir metas traçadas pela empresa. Além da capacidade, a qualidade dos serviços oferecidos depende das atitudes. Os dois fatores são importantes para que as necessidades dos clientes sejam atendidas de forma satisfatória. Mas, para chegar a um resultado que atinja metas e sucesso, é preciso saber quanto tempo, quanto cuidado e quanta atenção doa-se ao elemento humano, na questão da prática da efetiva gestão de pessoas (MULLINS, 2004).

A Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, que se dividem em seis: 1. processo de agregar pessoas que atua na inclusão de novas pessoas na empresa; 2. processos de aplicar pessoas que desenham as atividades que as pessoas irão realizar na empresa; 3. processos de recompensar pessoas que incentivam as pessoas e satisfazem suas necessidades individuais mais elevadas incluindo recompensas e remunerações; 4. processos de desenvolver pessoas que são usados para desenvolver a capacidade profissional e pessoal; 5. processos de manter pessoas que criam condições psicológicas satisfatórias no ambiente para as atividades; 6. processo de monitorar pessoas que acompanham e controlam as atividades.

5. A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR PARA O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: UMA BREVE ANÁLISE EM UM HOTEL

O ser motivado precisa se valer de dois tipos de incentivo, o interno e o externo. O incentivo interno é aquele que somente o indivíduo pode alimentar para alcançar seus objetivos, pois só ele sabe o quanto vale a pena conquistá-lo. O incentivo externo pode ajudar a reter o pessoal nas organizações que já chegaram aos altos níveis de motivação e realização profissional. Pode se apresentar em forma de prêmios em dinheiro, viagens, pequenos presentes (relógio, celular), seminários com despesas e salários pagos pela organização, excursões realizadas pela companhia e reconhecimento no trabalho (TANKE, 2004, p. 271).

Conforme o resultado de uma pesquisa de caráter descritivo-exploratório realizada em um hotel de Fortaleza registrado na ABIH-CE e classificado pela EMBRATUR na categoria Luxo superior, pode-se quantificar e verificar se a motivação é considerada um fator importante a ser explorado pelo departamento de Recursos Humanos junto ao colaborador para a obtenção de sucesso e boa produtividade.

Indagou-se aos colaboradores se eles acham que a organização hoteleira reconhece a importância do trabalho realizado pelos mesmos.

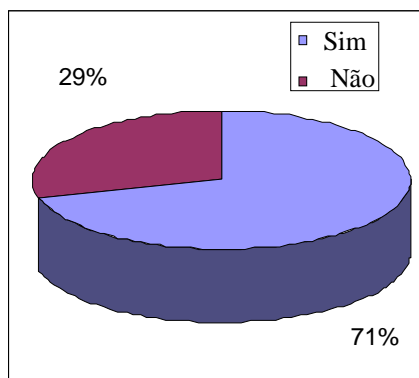


Gráfico 1- Reconhecimento no trabalho

Uma parcela de 71% dos 140 colaboradores optou pela opção sim. O reconhecimento, conforme visto é um fator externo de grande influencia para a manutenção da motivação nas pessoas junto ao ambiente organizacional. Isso faz com que as pessoas trabalhem sabendo que são importantes para o funcionamento do hotel, tendo mais responsabilidade com seus afazeres e executando-os com prazer e satisfação.

Logo, se perguntou a respeito da satisfação das necessidades individuais com o trabalho, 80% dos entrevistados optaram pela opção sim. De acordo com Davis e Newstrom (2001), nesta ocasião os empregados reagem de forma a proteger o que já possuem, e se movimentarão com maior afinco apenas quando estiverem em busca de algo a mais.

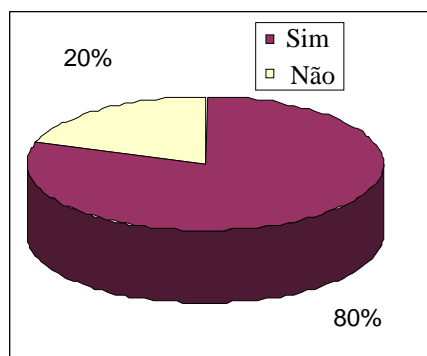


Gráfico 2 – Necessidades individuais

Considerando-se os dados a cima, os funcionários do hotel estão satisfeitos por suprirem suas necessidades individuais com o trabalho. As necessidades podem aparecer pela carência de relacionamentos, dinheiro, reconhecimento, habilidades, bens e outros fatores que poderão se refletir na conduta de trabalho. Portanto, seja qual for a necessidade de cada indivíduo deste hotel, o trabalho os ajuda a superar, em parte, suas carências emocionais e materiais.

A questão seguinte aponta como o principal quesito para a razão do trabalho o dinheiro, mas na opinião dos funcionários do Hotel Z existem controversas: 13% dos funcionários optaram pelo sim e 87% optaram pelo não. O dinheiro é considerado um bom motivo para trabalhar, pois proporciona a conquista bens, conforto

individual e lazer. Porém os quesitos de socialização, auto-realização e autoconfiança são independentes de serem conquistadas pelo dinheiro, pois as pessoas que não se sentem satisfeitas nesses quesitos não conseguem ser realizadas no trabalho, porque suas motivações encontram-se reprimidas.

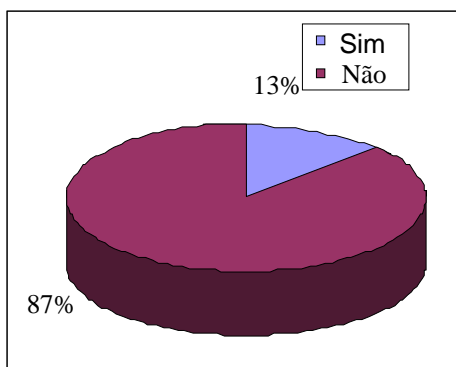


Gráfico 3 – O dinheiro como razão para o trabalho

Bergamini (1997) afirma que “Os fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. São fatores imediatos que causam satisfação, mas que não preenchem ou suprem uma necessidade.” No caso de premiações, por exemplo, causam uma reação positiva aos indivíduos, por estarem acostumados a receber somente a remuneração mensal, ficam maravilhados com a boa nova. Porém, esse estado de maravilha é passageiro e logo é preciso estudar novas maneiras de impactar e incentivar o colaborador.

Para trabalhar em algo é preciso ter vocação, no quarto questionamento foi indagado aos funcionários se a hotelaria era a sua verdadeira vocação profissional e 52% responderam que a hotelaria era sim a sua verdadeira vocação profissional enquanto que 48% responderam que não. Considerando que a vocação profissional é a afinidade que a pessoa tem por exercer um ofício, é a motivação para o aprofundamento de matérias exclusivas a cada ser humano.

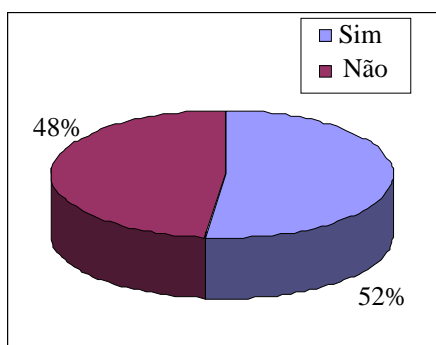


Gráfico 4 – Hotelaria como vocação profissional

Pelos resultados dos demais questionamentos acima, vê-se que esta questão da vocação para o trabalho não influencia as outras. Também, não se constatou nenhum caso, nos questionários, entre os funcionários, de extrema repulsa à área e que os desmotive por completo um deles para trabalhar. Pode-se entender que a hotelaria é fácil e adaptável para aqueles que se “aventuram” a trabalharem nela. As pessoas que optaram pela variável não poderiam, talvez, desempenhar outra profissão que estivesse mais de acordo com suas afinidades.

Em décimo terceiro, foi colocado para os funcionários do hotel se havia treinamento e orientação por parte do setor de Recursos Humanos com a finalidade de aprimorar as suas habilidades profissionais. 48% dos entrevistados escolheram a opção sim e 52% escolheram a opção não.

O treinamento é preciso ser feito para garantir um número suficiente de empregados que tenham técnicas e sejam socialmente competentes, capazes de progredir em suas carreiras. A finalidade do treinamento é aumentar o conhecimento e as habilidades, desenvolvendo atitudes. O treinamento está relacionado ao desempenho nas tarefas e na prestação de serviços. Também é a base para o crescimento individual levando enormes benefícios potenciais, tanto para o indivíduo quanto para a organização. (MULLINS, 2004, p.282).

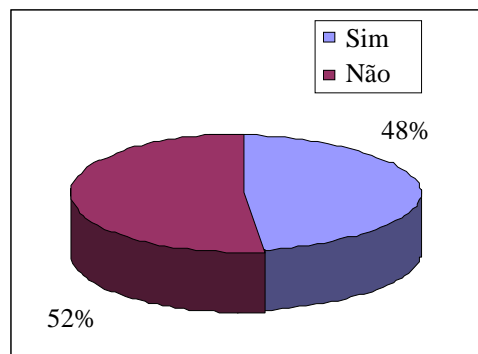


Gráfico 5 – Treinamento e Orientação

Por fim, a sexta questão veio para certificar se realmente as pessoas que trabalham no hotel, independente dos fatores contribuintes para o bom exercício de suas funções ofertadas pela organização, sentem-se motivadas para trabalhar. A motivação é um fenômeno interno que independe das influências externas e é causada pelo surgimento de uma necessidade própria a cada indivíduo. Supostamente, as pessoas que escolheram trabalhar na indústria hoteleira viram nela as satisfações de suas necessidades pela afinidade com o trabalho e por um motivo que só elas podem identificar.

Os fatores externos, já citados nas questões passadas, só ajudam a manter a motivação nas pessoas para se alcançar algo e por isso detém o poder de alimentar desejos, o que pode ser fundamental para se trabalhar pessoas dentro de uma organização. Como já visto, o setor de Recursos Humanos é o responsável pela alimentação desses desejos com suas estratégias, transformando-se em um “manipulador” capaz de identificar nas pessoas “o seu melhor” e fazendo com que os mesmos sintam-se felizes e valorizados visando o benefício da empresa. Estes processos funcionam como uma troca positiva de favores entre empresa e empregado.

Dos 100% entrevistados, 81% alegaram-se motivados para trabalhar e 19% alegaram-se não motivados para trabalhar, como mostra o gráfico abaixo.

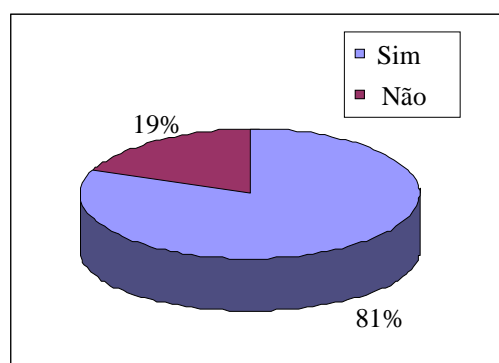


Gráfico 6 – Motivação para trabalhar

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno motivacional sempre existiu nas pessoas. Mas, a sua importância somente foi dada quando o desenvolvimento e a tecnologia exigiram altos níveis de educação escolar e qualificações. A partir desse momento, os trabalhadores passaram a ter mais acesso às informações relativas aos seus direitos e deveres, surgindo, assim, uma nova consciência sobre o papel que desempenham nas organizações.

Hoje, as exigências no mercado de trabalho não são feitas somente pelas empresas que pretendem encontrar pessoas com perfis ideais e que possam ocupar funções nelas, mas também, são feitas pelos os futuros empregados que desejam encontrar um ambiente organizacional favorável ao seu desenvolvimento e auto-realização.

A prática de políticas adotadas para melhorar a vida dos funcionários de uma organização refletirá na forma como estes assistem os seus clientes. A organização hoteleira possuidora dos serviços como seu principal produto de venda precisa de pessoas que transmitam aos seus hóspedes criatividade, compromisso, gentileza, discrição, honestidade, responsabilidade, confiabilidade e bom humor.

Diante dos dados obtidos com esta pesquisa, foi possível observar que para o efetivo desenvolvimento e sucesso do empreendimento, espera-se que o hotel passe a valorizar seus funcionários e a tratá-los como parte integrante da organização, como pessoas que possuem desejos e expectativas e trabalham em busca das suas realizações, tornando possível combinar os interesses das organizações com os interesses pessoais dos funcionários em benefício do crescimento da demanda de hóspedes, desenvolvimento, produtividade e competitividade no mercado hoteleiro ao colocar em prática uma gestão de pessoas eficiente levando em conta os aspectos motivacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Vladimir Amâncio. **A Máquina da Hospitalidade**. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti, Bueno, Marielys Siqueira (Orgs). *Hospitalidade: Cenários e Oportunidades*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVIS, Keith; NEWSTRON. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Lacava Kwasnicka. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. (Volume 1).

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. Tradução de Vinicius Figueira. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.