

**UNIVERSIDADE DO ESTADO AMAZONAS -UEA
ESCOLA SUPERIOR DE ARTES E TURISMO -ESAT
CURSO DE TURISMO**

GESTÃO MOTIVACIONAL NO RAMO HOTELEIRO

**MANAUS- AM
2021**

THAIS MAIA BARBOSA

GESTÃO MOTIVACIONAL NO RAMO HOTELEIRO.

Projeto do Trabalho de Conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção de nota de API da disciplina de TCCII do curso de turismo da Universidade do Estado do Amazonas.

Orientadora: Maria Adriana Senna Bezerra

MANAUS – AM

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

BARBOSA ,Thais Maia

GESTÃO MOTIVACIONAL NO RAMO HOTELEIRO./ Thais Maia Barbosa -
Manaus - 2021

58f.

Orientador: Maria Adriana Teixeira

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) – Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Programa de Bacharelado Acadêmico em Turismo.

1 Introdução – Problematização. 2. Gestão de pessoas/ Breve historico da administração de recursos humanos/ Conceitos de motivação.

3. Motivações e suas teorias/conceitos de hotelaria e suas classificações/ classificações/ Cargos na hotelaria/ Gestão hoteleira.

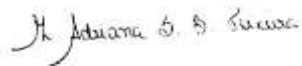
4. Metodologia/5 Resultados/ Conclusão.

THAIS MAIA BARBOSA

GESTÃO MOTIVACIONAL NO RAMO HOTELEIRO

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial
para obtenção do título de Bacharel pela Universidade do Estado do Amazonas.

BANCA EXAMINADORA



Dra. Maria Adriana Sena Bezerra Teixeira



Vitor Vieira Bezerra



Mrs. Ricardo de Almeida Breves

AGRADECIMENTO

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por estar viva e sempre me reerguer quando eu não conseguia mais ficar de pé sozinha, agradecer a minha família que sempre me apoiou em especial minha mãe que sempre me incentiva a ir atrás de tudo que almejo desde pequena, a minha irmã que cuidava da minha girassol enquanto eu passava o dia inteiro na frente do computador digitando este trabalho, ao meu marido por me apoiar e me acalmar quando eu falava que não iria conseguir, a minha filha que mesmo que não entenda muita coisa ainda, foi a maior motivação de eu não desistir e querer sempre dar o meu máximo para ser sempre melhor a cada dia. Em especial um muito obrigada a minha orientadora Maria Adriana, essa mulher que é incrível e tão humana, sem você me puxando pra cima e me incentivando em cada áudio e E-mail eu não conseguiria finalizá-lo, sou eternamente grata por suas orientações, obrigada por me receber de braços abertos.

Não posso deixar de agradecer à duas pessoas incríveis que entraram na minha vida acadêmica no momento em que pisei na ESAT, Greicy Kelly e Wendy Menezes, obrigada meninas por todos os aprendizados, aventuras, esforços em todos os trabalhos e apresentações e principalmente por estarem sempre ao meu lado me apoiando, nosso trio nunca será esquecido pelos professores. Agradecer a minha turma que tive a sorte de conhecer pessoas incríveis e aprender um pouco com cada um.

Agradeço a todos os professores da ESAT por compartilhar o conhecimento de vocês e ter muita paciência, agradecer ao Dyelci que é uma pessoa que sempre esteve a disposição para ajudar e tirar dúvidas, obrigada por sua dedicação. E por fim, deixo aqui meu muito obrigada a todos os funcionários pelo acolhimento e carinho que sempre tiveram. A Escola superior de Artes e Turismo é e sempre será a minha segunda casa, momentos ótimos vivi nela e serão guardados por mim com muito carinho.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os que me ajudaram ao longo desta caminhada e a todos que irei ajudar com ele.

EPIGRAFE

Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.

Dwight Eisenhower

RESUMO

A gestão de pessoas é um nicho de fundamental importância em todos os níveis dentro de uma organização empresarial, principalmente no ramo da hotelaria, o foco dessa pesquisa aludi sob os colaboradores e nas práticas motivacionais que são utilizadas para que gere resultados na mão de obra, desempenho, dedicação e disciplina, causando a diminuição da rotatividade de funcionários na empresa. Tais praticas são de suma importância no que tange a visibilidade e feedback das empresas, fazendo que ela sempre esteja em livre competição comercial com diferentes empresas do mesmo ramo. Disto isto, esse trabalho tem como principal motivo, analisar e debater a importância dessa pratica motivacional, aplicado pela Gestão Pessoal nos colaboradores do ramo da hotelaria. O meio abordado é exploratório e descritivo com abordagem de estudos qualitativa através de pesquisa em campo e questionários respondido por gerencias de empresas hoteleiras ficando assim bem cristalino a importância de que as práticas motivacionais aplicadas pela Gestão pessoal dessas empresas é de trivial importância para o desenvolvimento dos colaboradores e consequentemente da solidificação da empresa.

Palavras-chave: Motivação. Hotelaria. Gestão hoteleira.

ABSTRACT

People management is a niche of fundamental importance at all levels within a business organization, especially in the hospitality industry, the focus of this research alluded to under employees and the motivational practices that are used to generate results in the workforce, performance, dedication and discipline, causing a decrease in employee turnover in the company. Such practices are of paramount importance with regard to the companies' visibility and feedback, ensuring that they are always in free commercial competition with different companies in the same field. That said, this work has as its main reason, to analyze and debate the importance of this motivational practice, applied by Personal Management in employees in the hotel industry. The approached means is exploratory and descriptive with a qualitative study approach through field research and questionnaires answered by hotel company managers, thus making it crystal clear the importance that the motivational practices applied by the personal management of these companies is of trivial importance for the development of collaborators and consequently the solidification of the company.

Keywords: Motivation. Hospitality. Hotel management.

LISTAS DE IMAGENS

IMAGEM 1: Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.....25

IMAGEM 2: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg 27

LISTA DE QUADRO

QUADRO 01: Classificação para os tipos de meios de hospedagem.....	31
QUADRO 02: Tipologias.....	31
QUADRO 03: Tamanho.....	32
QUADRO 04: Hotéis segundo a modalidade comercial da operação.....	33
QUADRO 05: Hotéis segundo a forma de associação.....	34
QUADRO 06: Hotéis segundo a categoria.....	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	14
1.2. HIPÓTESE.....	15
1.3. JUSTIFICATIVA.....	16
1.4. OBJETIVOS.....	16
1.4.1. Objetivo geral	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	17
1.5. ESTRUTURA DO TEXTO	17
2 GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.1 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	19
2.2 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO.....	22
3 MOTIVAÇÕES E SUAS TEORIAS.....	25
3.1 CONCEITOS DE HOTELARIA E SUAS CLASSIFICAÇÕES.....	29
3.2 CLASSIFICAÇÕES.....	30
3.3 CARGOS NA HOTELARIA.....	35
3.4 GESTÃO HOTELARIA.....	37
3.5 A IMPORTANCIA DA MOTIVAÇÃO NA HOTELARIA.....	40
4 METODOLOGIA.....	43
4.1 FORMA DE ABORDAGEM.....	43
4.2 OBJETIVOS METODOLÓGICOS	43
4.3 QUANTO A ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO.....	44
4.4 METODO DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO.....	44
4.5 COLETA DE DADOS	45
4.6 QUANTO AOS MEIOS.....	45
4.7 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	45
4.8 MÉTODO	45
4.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	46
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
5.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA.....	47
5.2 UMA ANÁLISE DA FORMA QUE A MOTIVAÇÃO AUXILIA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES	48
5.3 DISCUSSÃO.....	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
7. APÊNDICE	53
8. REFERÊNCIAS	56

1. INTRODUÇÃO

Para administrar um negócio precisa haver no mínimo um conhecimento básico de Administração e gestão de negócios, até o final do século XIX as empresas focavam apenas no lucro, nas máquinas, nos objetivos da empresa, fazendo que seus colaboradores fossem apenas simples ponto no meio de toda aquela imensidão empresarial.

Quando surgiu a Gestão de Pessoas, mudou por completo o pensamento ultrapassado com foco na empresa, e focou na qualidade de vida do colaborador com a mesma, sendo assim traçando um papel mais estratégico dentro delas, focando na valorização intangível da empresa, o capital humano. “A satisfação no trabalho e da motivação dos indivíduos são cruciais no contexto empresarial” (Marras, 2005, p.180).

No cenário organizacional operacional e estratégico, a constante busca por diferenciais capazes de criar vantagens competitivas para uma empresa para ficar à frente da sua concorrência leva cada vez mais a preocupação no capital humano que são parte do plano estratégico da empresa. É possível falar que esse cenário também se aplica no ramo hoteleiro, visto que ela atua apenas se tiver seus funcionários na linha de frente.

A partir do pensamento de que as pessoas são pilares importantes dentro da organização, analisa-se que desenvolver habilidades e conhecimentos e motivar os seus colaboradores representa para hotelaria os fatores mais importantes capaz de mudar a produtividade do hotel e torna-lo mais competitivo no cenário.

A motivação é compreendida por muitos autores como o ponto mais importante para que o colaborador atue de maneira mais empenhada e comprometida com seu trabalho, segundo Brandão (2013, p.103) “a motivação do indivíduo como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

A motivação tende a ser de várias formas tanto por motivações internas como: crescimento pessoal, viagens, metas pessoais, aquisição de bem-material;

quanto por motivação externa como: remuneração, treinamentos, reconhecimento da gestão superior, promoções do funcionário, atingimento de metas na empresa para ganhar uma premiação.

Para avaliar se os funcionários estão motivados e conseqüentemente satisfeitos, é possível descobrir por meio da produtividade pois os colaboradores que estão motivados costumam produzir mais e melhor, por retenção de funcionários, pois em tempos que as empresas disputam por colaboradores com conhecimento a importância de mantê-los na empresa se torna imprescindível para não perder grandes talentos para suas concorrentes, os altos níveis de turnover – taxa de rotatividade dos funcionários- é um enorme indicativo de insatisfação por parte dos funcionários, já que funcionários infelizes provavelmente não estão motivados, e por clima organizacional pois um clima organizacional desagradável ou competitivo torna-o um ambiente estressante e nada interessante para trabalhar.

A pluralidade cultural do Brasil torna-o um país espetaculoso, fazendo com que vários olhares foquem nele. O setor hoteleiro vem sendo um dos maiores prestadores de serviços no ramo do turismo e mesmo com toda a diversidade cultural eles têm algo em comum que é a gestão de pessoas, a importância dela é imprescindível neste serviço, pois a empresa é o colaborador, e, para se obter resultados positivos, faz-se necessário a melhoria da relação do colaborador e empresa.

1.1. PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

Visando o desenvolvimento econômico, o turismo apresenta como maior segmento a hotelaria por estar gerando empregos. Sendo assim, acredita-se que a hotelaria não é somente um subsistema importante para o turismo, mas também é um setor importante para o crescimento econômico mundial.

Com a atual situação mundial, o Brasil - assim como vários outros países- vem sofrendo com a crise no turismo e conseqüentemente está havendo uma diminuição de fluxo de turista nos hotéis, por esse fator podemos observar que é um ótimo momento para realizar uma estratégia motivacional da gestão de pessoas no ramo hoteleiro para que não haja desmotivação e nem a perda dos colaboradores

talentosos, visando futuramente obter resultados positivos de performance dos funcionários na empresa. Após algumas péssimas experiências com o atendimento por mim e pessoas próximas à mim vividas em hotéis da cidade Manaus e uma breve pesquisa de satisfação no atendimento pelo site www.tripadvisor.com.br foi-se verificado que alguns hotéis deixavam a desejar no seu atendimento. Diante deste contexto surgiram os seguintes questionamentos: ***Um dos papéis da gestão de pessoas é contribuir indiretamente para melhoria no atendimento aos hóspedes?***

1.2. HIPÓTESE

A face dos hotéis são seus funcionários, eles que tem a relação com os clientes e são responsáveis pela satisfação e fidelização dos mesmos, segundo Chiavenato (1936, p.107) “não existe organização sem pessoas. Toda organização é basicamente constituída de pessoas. As organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las funcionar”.

Como já vimos, a motivação é essencial no ambiente de trabalho. Ela faz a convivência ser melhor e a produtividade se tornar maior e mais acelerada.

Chiavenato (1936, p.112) descreve que a motivação está diretamente ligada à cognição humana, é “a maneira humana pela qual uma pessoa percebe e interpreta a si própria e o seu ambiente”.

Dessa maneira, podemos perceber que as práticas motivacionais vão além de uma simples satisfação para o colaborador, sua influência eleva a produtividade do empresa e motiva o colaborador a buscar responsabilidade e contribuir para a empresa de forma satisfatória, sem que haja o sentimento de obrigação negativa. Sendo assim, as práticas motivacionais aplicadas na hotelaria aumentariam a satisfação dos funcionários e diminuiria a insatisfação do hóspede em relação ao atendimento dos hotéis possivelmente gerando uma boa imagem no atendimento e se tornando destaque no bem atender, pois os colaboradores trabalhariam mais dispostos e empenhados.

1.3. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho científico tem por motivação nortear a importância da prática motivacional da gestão de pessoas para a comunidade hoteleira. Partiu da premissa de que o engajamento profissional é um critério importante para obterem-se bons resultados financeiros para a empresa de modo que haja retorno para os investimentos destinados ao empreendimento hoteleiro e para isso tem que haver motivação para o colaborador. Por ser uma iniciativa privada, a hotelaria se caracteriza por ser criada por capital financeiro próprio do empresário ou por um pequeno grupo de sócios investidores. Visando isso, reforça-se a importância das práticas motivacionais geradas pela gestão de pessoas para uma empresa que tem que valorizar o capital humano.

A conexão que se dar nos setores da hotelaria focando nas mesmas metas e motivações daquela determinada organização instigam a levantar uma investigação sobre a importância da motivação para os colaboradores, mesmo sabendo que dificilmente conseguirei responder todas as lacunas. Pretende-se nesta pesquisa promover uma perspectiva sobre as práticas motivacionais hoteleiras que norteia, a partir do capital humano, a satisfação do colaborador no ramo hoteleiro.

Acredita-se que este estudo seja relevante para o curso por ser uma temática pouco explorada, contribuindo para novos conhecimentos e crescimento intelectual de modo que haja interesse dos discentes e docentes para elaborar pesquisas sobre tal tema em outros setores ligados ao turismo.

1.4. OBJETIVOS

Santos et al (2015, p.38) apud Teixeira (p.44) os objetivos estão diretamente relacionados aos fins teóricos e práticos que se propõe alcançar com a pesquisa. Sendo assim, os objetivos consistem na elaboração de alvos a serem alcançados com o término da pesquisa.

Os objetivos foram criados a partir das dúvidas que nortearam a pesquisadora de forma que fizessem-a buscar por esclarecimentos quanto a importância da motivação no ramo hoteleiro.

1.4.1. Objetivo geral

Com o intuito de responder a pergunta problema, o objetivo geral deste trabalho é Analisar e discutir a importância da prática motivacional da Gestão de Pessoas para satisfação do colaborador no ramo hoteleiro.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Analisar a importância da Gestão de pessoas na hotelaria.
- b) Investigar de que forma a motivação auxilia no desempenho dos colaboradores.

1.5. ESTRUTURA DO TEXTO

O Trabalho de Conclusão de Curso – TCC se encontra com seis capítulos. Destaca-se que no **primeiro capítulo** se faz uma abordagem geral do estudo destacando problemática, hipótese, justificativa, objetivos e estrutura do estudo.

No **segundo capítulo** se enfatiza sobre: a gestão de pessoas, breve histórico da administração de recursos humanos e conceitos de motivações. O **terceiro capítulo** aborda sobre as motivações e suas teorias, conceitos de hotelaria e suas classificações, classificações, cargos na hotelaria, gestão hoteleira e a importância da motivação na hotelaria.

O **quarto capítulo** se aborda sobre a metodologia o qual se destacou os seguintes aspectos: forma de abordagem, objetivos metodológicos, quanto a escolha do objeto de estudo, método de inclusão e exclusão, coleta de dados, quanto aos meios, procedimentos técnicos, método, limitação da pesquisa.

O **quinto capítulo** trata da apresentação e análise dos resultados, onde se transformou cada objetivo em tópico e se respondeu de acordo com o instrumento de coleta de dados. Já o **sexto capítulo** trata-se das considerações finais onde relata os aspectos positivos, negativos e a proposta do estudo.

2 GESTÃO DE PESSOAS

O setor da Administração de recursos humanos foi implantada nas organizações com o objetivo principal de prestar serviços à própria empresa para suprir suas necessidades operacionais e, também, para atender suas exigências legais (MARRAS, 2005, P.22). A Gestão de pessoas é um setor da ARH e uma área na empresa que atua com o foco nos trabalhadores e suas funções, mas não obrigatoriamente para o interesse do funcionário e sim para o interesse da própria organização.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

As primeiras funções de administração surgiram desde a relação entre dono de empresas com seus funcionários na produção artesanal, quando eles recebiam ordens e tinham que acatá-las. Mas falar de gestão nas empresas requerem pouco mais de conhecimento.

O departamento de Recursos humanos servia apenas para cuidar de aspectos legais e administrativos do funcionário, ou seja, era apenas um departamento burocrático pessoal. Com o período do extrativismo as empresas utilizavam da mão de obra e dos produtos artesanais um modo de competitividade, quem obtinha mais mão de obra estava na frente, porém era um recurso escasso. “A mão de obra fornecia força física, energia, isto é, a pessoa fazia as vezes de tração animal - tratava-se de um escravo. Além disso, para fazer as pessoas trabalharem utilizava-se chicote [...] A motivação central do escravo era, em primeiro lugar, manter-se vivo” (BRANDÃO, 2013, p.25).

A partir do século XVII surgiu o período chamado de Fabricação, que nos tempos atuais ainda está fortemente implantado. A sociedade se retira da área rural para a área urbana atrás de empregos na indústria que estava começando a ter energia para que as máquinas funcionassem, deixando de trabalhar com mão de obra para trabalhar com máquinas, sendo o recurso-máquina. O seu empregador

normalmente era o dono do empreendimento ou um capataz contratado por ele

“As grandes responsabilidades das áreas de pessoal na época da fabricação, no Brasil, já diziam como se entendia o processo de motivação dos empregados: pelos benefícios; pela segurança e higiene do trabalho; e pela assistência social. Institucionalmente, o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Social do Comércio (SESC) representam essas áreas no Brasil.” (BRANDÃO, 2013, p.25).

Observa-se que a motivação extrínseca – motivação gerada pelo ambiente que o indivíduo se encontra – era a segurança, bem-estar, salário fixo e a permanência no emprego, e sua motivação intrínseca – motivação individual, um mecanismo interno que move o indivíduo para torna-lo feliz – era a realização de conquistar algo pessoal, como uma casa, a sensação de fazer algo que contribua para a sociedade, realizar algo bem feito na sua atividade no emprego entre outras motivações.

“Na década de 1980, começa a se acentuar, no Brasil, o período chamado processamento. Nessa época, o uso intensivo do conhecimento para processar informações – um recurso tornado abundante – muda a natureza da competitividade. Foi preciso, então, desenhar a organização para trazer para dentro desta o conhecimento e fazer dele o diferencial competitivo” (BRANDÃO, 2013, p.26), ou seja, começa a procura de talentos para a empresa, talentos estes que estariam bem preparados de forma intelectual para qualquer tipo de situação que aparecesse no ambiente de trabalho.

As pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional. Aliás, os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações dispõem para enfrentar os desafios pela frente. (CHIAVENATO, 1936, p.3)

Partindo-se do pressuposto de que a maior produtividade e eficiência seriam alcançadas com empregados motivados e satisfeitos. São incluídos nas empresas, temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resoluções de conflitos, saúde, lazer. (IDAAM, 1ª ed. 105 p.).

Logo, observa-se que o foco no colaborador se acentuou, quando notaram que o melhor recurso se encontrava nas pessoas. E que deviam conquistá-los para que os talentos ficassem na empresa. Pois já não se tratava de intermediar

desavenças e reduzir conflitos, mas sim de administrar pessoas.

Visto isso, podemos afirmar que a organização inicia a procura do trabalhador com conhecimento, porque apenas um indivíduo para fazer o que aprendeu na empresa não é mais importante e o talento junto com o conhecimento intelectual começa a se destacar na procura para se ter uma vantagem competitiva.

O gestor para uma empresa é de extrema importância, pois se ele for um líder que orienta, apoia e conduz sua a equipe ao sucesso, ele deixa de ser controlador e passa a ser coordenador. “Estudiosos de administração passam a valorizar a gestão que prioriza o desenvolvimento das pessoas com fator decisivo para o futuro das organizações.” (BRANDÃO, 2013, p.26).

Como visto nos parágrafos anteriores o setor de recursos humanos quando surgiu, era somente um setor burocrático na empresa. Com o passar do tempo várias empresas começaram a ofertar os mesmo produtos e com os mesmos preços, fazendo assim com que a competitividade aumentasse e a eficiência começasse a se tornar um requisito diferencial das empresas.

A partir dos anos 90 a área passa a ser denominada de várias formas: gestão de pessoas, gestão estratégica, gestão de talentos. Neste contexto de mudança a gestão de pessoas passa a focar na competência do funcionário, pois serão eles que contribuirão com o seus conhecimentos e habilidades para que possam futuramente proporcionar ações e decisões que possam alavancar a empresa, os recrutamentos e as seleções começam a ser avaliados de forma individual. As empresas começam a notar que precisam das pessoas para poder operar e começam a trata-los como recursos organizacionais, os tornando uma importante vantagem competitiva.

Marras (2005, p.25) renomeou o nome Gestão de pessoas para “Gestão operacional de RH (GORH)”, pois segundo ele o objetivo da gestão de pessoas é realizar atividades cujas possam suprir as necessidades operacionais da empresa. Com isso, foi feito um pesquisa de mercado referente as plataformas de trabalho mais utilizadas pela organização que adotam uma gestão operacional e o resultado foi: 1º Treinamento (100%); 2º Remuneração (92%); 3º Recrutamento/ seleção e mudança organizacional (85%); ... 6º Motivação/serviços gerais/ rel.Trab. (62%); 7º qualidade de vida no trabalho (54%).

Deixando claro que as organizações normalmente botam a responsabilidade de gerenciamento do capital-trabalho para cada gerente da empresa, deixando de ser um envolvimento direto do RH, a maneira que o RH pode ajudar é podendo assessorar e aconselhar os gerentes, porém não pode interferir em como gerir seus funcionários.

Contudo, observamos que na pesquisa do autor Marras a motivação está em uma posição muito baixa e ela é imprescindível para o crescimento e competitividade de um empresa. Veremos a seguir um pouco mais sobre motivação e sua importância.

2.2 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

A motivação humana é que o move o indivíduo para realizar absolutamente tudo o que tem vontade de fazer. Com isto, a motivação empregada nas organizações com os colaboradores tem o mesmo significado, sendo primordial para o engajamento dos funcionários e o conseqüentemente para sucesso da empresa.

Para Marras (2005) a responsabilidade da motivação dos funcionários na empresa é da mesma.

“É preciso ter em mente que toda a ação referente à satisfação e/ou motivação das pessoas no trabalho depende diretamente da cúpula da empresa; por isso, a gestão de RH deve localizar-se junto ao board diretor e ter as mesmas prerrogativas – no sistema decisório – das demais áreas da empresa (marketing, produção, vendas, etc.) para poder implementar, com sucesso, as políticas relativas à satisfação e à motivação dos seus trabalhadores, e vascularizá-las ao longo de toda a sua pirâmide organizacional.” (p.180)

Segundo Robbins (2002, p.151) *apud* Brandão (2013, p.103) “vamos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Spitzer (1997) em um dos seus livros muda a palavra “motivação” para supermotivação segundo ele, ela é uma motivação elevada que abrange uma

organização ao todo. Ele afirma que a motivação e habilidade devem andar juntas dentro da organização, pois são com elas que se consegue um ótimo desempenho, criou então uma equação: Desempenho = Habilidade x Motivação.

“Os seres humanos são criaturas com infinitas possibilidades, mas a maioria usa menos de 30 por cento de sua habilidade (algumas estimativas aproximam esse número dos 10 por cento). Entretanto, habilidade não significa coisa alguma se não for usada. Quando multiplicada pela motivação, a habilidade ganha vida” (1997, p.17).

Observa-se que o conceito de motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, enquanto Spitzer e Robbins falam que a motivação parte do próprio indivíduo, Marras vai contra falando que a motivação tem que ser responsabilidade da empresa, focando na gestão operacional da mesma.

“A automotivação é a força motivacional mais poderosa que existe. Libera energia emocional latente contida em todos nós e tem o potencial de energizar o desempenho extraordinário”.(SPITZER, 1997, p.31)

Segundo o autor existem dois tipos de motivações a automotivação e a motivação externa, eles dependem um do outro. Contudo, seu pensamento é igual ao do teórico Herzberg – veremos mais à frente – ele acredita que a verdadeira motivação é a interna, embora que as vezes haja algum acontecimento externo que possa precipitá-la, porém nenhum fator externo isolado pode ser responsável pela motivação do indivíduo.

Para o teórico Spitzer a motivação funciona como uma energia no corpo do ser humano. “A motivação de fato depende de emoções que liberem a energia armazenada no corpo humano. Segundo Shad Helmstetter, “para motivar uma pessoa, qualquer pessoa, a fazer alguma coisa, é preciso influenciar suas emoções.” A força das emoções vem da liberação de hormônios (mais especificamente de adrenalina) na corrente sanguínea”.

Para Chiavenato (1994) o conceito de motivação é algo difícil de definir uma vez que tem sentidos diferentes:

“De modo geral motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoas a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão 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. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo” (p.66).

Obviamente as motivações variam de pessoa para pessoa, produzindo diferentes padrões, metas, e para complicar, a motivação é algo mutável com o tempo, por exemplo, um dia pode ser o alcance de uma meta e noutra o reconhecimento do gestor. Logo, para compreender mais a motivação veremos a seguir um pouco mais sobre.

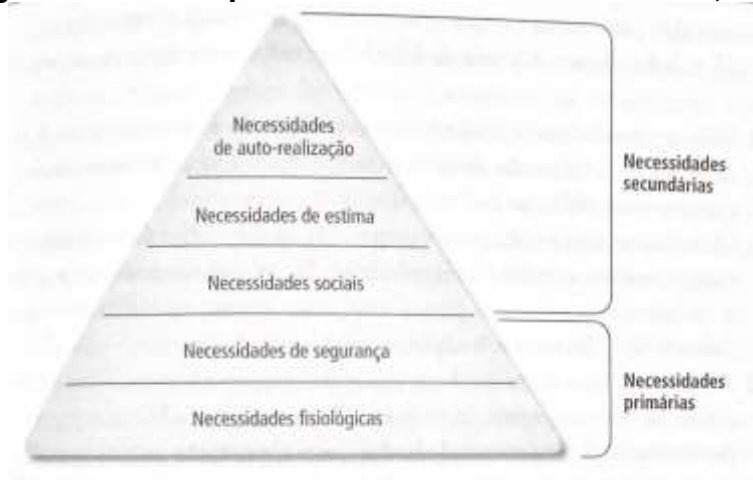
3 MOTIVAÇÕES E SUAS TEORIAS.

“A tentativa dos teóricos de explicar o comportamento humano resulta em um gigantesco quebra-cabeça” (IDAAM, 1ª ed.105, p.32) o que não facilita para os administradores e gestores entender o ser humano, para que obtenham um proveito faz-se necessário analisar alguns estudos de teóricos que falam sobre motivação.

Taylor (1986) acreditava que a melhor forma da empresa incentivar os seus funcionários era por meio de punições ou incentivos salariais, caso quisessem punir seria reduzido o salário do colaborador. Já Mayo (1933), acreditava que a relação interpessoal e o sentimento de valorização e envolvimento dos colaboradores com a empresa interferia na produtividade da mesma. Com isto, a visão social tomou o lugar da visão econômica, tornando-se um importante fator de motivação.

Um professor de psicologia chamado Abraham Maslow ficou conhecido por sua hierarquização das necessidades humanas. Segundo Maslow, essa ideia de motivação individual tem como objetivo satisfazer as necessidades mais simples até as mais complexas, para chegar à auto realização, Maslow formulou uma hierarquia de cinco necessidades que para ele era vista como motivações humanas, segue a figura 01.

Figura 01: Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



Fonte: Chiavenato, 1936, p. 125.

As necessidades primárias são mais simples de satisfazer, pois se trata da

sobrevivência do indivíduo, essas necessidades englobam alimentação, sexo, sono, abrigo, além das necessidades fisiológicas inclui também a necessidade de segurança com a ausência do medo, e a sensação de estar seguro.

As necessidades secundárias são resolvidas de modo mais tranquilo quando as duas primeiras são satisfeitas, porém mesmo com sua facilidade há certa dificuldade para realiza-las, pois não depende apenas do indivíduo, mas também de terceiros. As terceira necessidade é a social, essa corresponde à necessidade de contato com outras pessoas, de ser aceito por terceiros. Acima dela vem a necessidade de estima, que é a necessidade da aprovação e reconhecimento de terceiros. E por ultimo a realização que corresponde a conquistas, sucesso, aproveitamento do potencial indivíduo. Porém nem todos os seres humanos conseguem alcançar a auto realização.

“A maior parte das pessoas nas sociedades com elevado padrão de vida tem suas necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) regularmente satisfeitas sem muito esforço e sem muito efeito motivacional. Neste caso, passam a predominar a necessidades secundárias (sociais, de estima e de auto-realização). Contudo, à medida que desce aos níveis socioeconômicos mais baixos, as necessidades primárias, por não serem regulares ou totalmente satisfeitas, passam a predominar no comportamento da pessoas, como objetivos básicos que orientam as suas ações. Assim, o indivíduo que tem fome procura algo pra comer e o que se sente ameaçado busca a segurança.”

Maslow tentou desfazer o mito de que é preciso se satisfazer totalmente em uma necessidade para poder ir para a outra. “O ponto mais alto de cada nível ocorre antes do nível seguinte tornar-se dominante. Com o auto desenvolvimento, o número e a variedade de necessidades aumentam. No ponto mais alto da estima, por exemplo, todas as necessidades diferentes do indivíduo estão ativas em diferentes graus de intensidade.” (CHIAVENATO, 1936, p.127)

A Teoria dos dois fatores foi criada por Frederick Herzberg, ela é importante para os estudiosos compreenderem a motivação no trabalho, tal teoria ressalta a importância da motivação no trabalho onde o maior motivador do indivíduo se encontra na organização. Nas suas pesquisas identificaram-se dois grupos de fatores que orientam o comportamento humano.

“Um conjunto de fatores, a que denominou fatores motivacionais ou

“satisfacientes”, provoca satisfação com o cargo e com as aparentes melhorias no desempenho. Os fatores motivacionais geralmente fazem parte integral do desempenho do cargo, e estão relacionados com as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow. Os fatores satisfacientes ou motivacionais são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si. Suas relações positivas com a melhoria no desempenho, rotação no trabalho, atitudes quanto à administração e à “saúde mental” receberam muita ênfase no trabalho de Herzberg”

Segundo Chiavenato (2005) o fator insatisfaciente ou higiênicos “tende a atuar em uma direção negativa. Se os fatores higiênicos se situam em um nível abaixo do “adequado”, em termos de expectativas dos empregados, poderão causar insatisfação.” (CHIAVENATO, 2005, p.129).

O pensamento de Herzberg na teoria bifatorial é que os fatores motivadores surgem da motivação intrínseca, ou seja, da motivação individual de cada ser humano – crescimento pessoal, reconhecimento, conteúdo do trabalho... - e influenciam na satisfação do indivíduo como motivador, já os fatores higiênicos o teórico cita como motivação extrínseca, ou seja motivação externa – salário, relacionamento pessoal, supervisores... – não é algo que motive o indivíduo, porém sua ausência pode desmotiva-lo, afetando negativamente a produtividade.

Enquanto Maslow foca nas diferentes necessidades humanas, Herzberg foca no ambiente externo e no trabalho do ser humano. Vejamos a seguir na figura 02 uma comparação das tuas teorias.

Figura 2: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: Chiavenato, 1936, p. 131.

Em alguns pontos os pensamentos dos teóricos coincidem como, por exemplo, os dois primeiros níveis tem pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é alto. Há bastante concordância entre as teorias, porém as diferenças não ficam muito para trás.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg sobre a motivação humana representam a evolução da administração de recursos humanos, e podem auxiliar os dirigentes das organizações a criar condições para que essas pessoas permaneçam na organização, motivadas, desempenhando suas atividades com eficácia e satisfação. Além disso, serve como ferramenta para despertar o potencial produtivo e criativo dos colaboradores para ser utilizado em prol dos objetivos organizacionais. (Bergamini, 1997 apud Immich, 2007, p.51)

O psicólogo McGregor criou a teoria X e Y para explicar como funcionam os dois tipos de trabalhadores, o primeiro são os que fogem da responsabilidade, que são subordinados buscando assim a segurança, que trabalham sob pressão e cobrança, leva o trabalho como um mal necessário para conseguir dinheiro. Já o segundo é totalmente o contrário do citado anteriormente, ele é criativo, aceita responsabilidades tranquilamente, há autogerenciamento, atingimento de metas.

Para McGregor apud Marras (2005, p.161):

“Os empresários hoje em dia não utilizam mais a chamada “lei do chicote”; muito pelo contrário: procuram transformar a antiga visão X (segundo a qual o trabalhador era visto como indolente, improdutivo ou alguém que devia ser controlado a todo instante para poder render um mínimo no trabalho) em uma visão Y, que reconhece que o empregador gosta de trabalho, de assumir responsabilidades, e executa suas tarefas sem necessidade de maior controle.”

Diante disso, podemos concluir a importância de estratégias de motivação na organização, pois assim mostra ao colaborador que a empresa se importa com o bem-estar dele, mostra que ele não é apenas um peão no tabuleiro e sim o enxadrista, que a empresa precisa dos serviços dele e que juntos podem chegar longe.

Diante disso, a hotelaria assim como outras empresas turísticas atua com muitos funcionários sendo necessária a atenção sob eles, sendo assim, partimos

para a área de estudo que este visa esse trabalho.

3.1 CONCEITOS DE HOTELARIA E SUAS CLASSIFICAÇÕES

Segundo alguns autores os meios de hospedagens começaram a surgir no período das olimpíadas em Olimpo com acomodações em tabernas, porém somente após a segunda guerra mundial que os hotéis começaram a expandir, foi nesse período que iniciaram as viagens internacionais, com isso o número de turistas aumentou drasticamente nas cidades e os hotéis se viram na obrigação de acompanhar o desenvolvimento para hospedar seus clientes com comodidade e segurança. Segundo o decreto Nº 7.381, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2010 Art. 28 considera-se hospedagem por sistema de tempo compartilhado a relação em que o prestador de serviço de hotelaria cede a terceiro o direito de uso de unidades habitacionais (UH) por determinados períodos de ocupação, compreendidos dentro de intervalo de tempo ajustado contratualmente.

A palavra Hotel origina-se do latim hospes, cujo significado é pessoa acomodada, e de Hospitium, que significa hospitalidade.

Segundo Pérez (2001, p.6) “hotel pode ser definido como um estabelecimento de caráter público, destinado a fornecer uma série de serviços: acomodação, alimentos e bebidas, lazer e deve ser orientado a três grandes objetivos: ser uma fonte de receita; ser uma fonte de emprego; oferecer um serviço à comunidade”.

Já a Associação Brasileira de Indústria Hoteleira na Portaria nº 100 - 21/06/2011 classifica hotel como um “estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária”.

Visto isso, observamos que os autores e instituições seguem o mesmo pensamento quanto ao conceito de hotel. O hotel é uma empresa de prestação de serviços que se diferencia totalmente do ramo industrial e comercial. O produto ofertado para o consumidor é completamente intangível e estático, ou seja, o consumidor compra o produto sem vê-lo, tocá-lo e até mesmo ter usufruído dele e

é o cliente que deve ir até o local para dar início ao consumo.

Castelli (2003, p.56) *apud* Texeira (2019, p. 23) concorda com a ABIH quando afirma que “uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada.”

Segundo Castelli (2006, p.1) propiciar uma hospitalidade adequada às exigências dos viajantes da atualidade é um desafio permanente para os meios de hospedagem. Dificilmente o hotel poderá atender as necessidades, desejos e expectativas dos viajantes, agregando valor à acessibilidade, sem uma estrutura física e um atendimento perfeitamente sintonizados.

3.2 CLASSIFICAÇÕES

Segundo Castelli (2003, p.56 *apud* Teixeira, 2019,p.23) na medida em que o turismo alcançava proporções mundiais, os governos passaram a exercer um controle cada vez maior sobre os hotéis, através de determinações, visando assegurar ao cliente a qualidade dos serviços, o grau de conforto e, ainda, a oportunidade de escolha antecipada, para o que foi necessário estabelecer-se uma classificação hoteleira.

Após algumas divergências entre a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH) e o Instituto Brasileiro do Turismo (EMBRATUR) com a classificação de categorias que gerou descredibilidade do sistema de estrelas, a EMBRATUR contratou o Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial (Inmetro) para certificar e reclassificar os hotéis com base nas normas da ISO 9000. Tal classificação é importantíssima para estimular a competitividade do setor, pois faz a adequação dos meios de hospedagens brasileiros aos padrões de excelência intencionalmente conhecidos.

Conforme a EMBRATUR (2003 *apud* Wanderley, 2004, p.38) o objetivo principal desse novo sistema de classificação é promover o desenvolvimento da indústria hoteleira , classificando, categorizando e qualificando os meios de hospedagem no país conforme as condições de conforto, comodidade,

atendimento e serviços que oferecem.

Assim foi criada o Sistema Brasileiro de Classificação (Sbclass) que tem como requisitos: Infraestrutura; Serviços; Sustentabilidade para poder verificar qual será a categoria dada ao hotel.

Quadro 1: Classificação para os tipos de meios de hospedagem.

TIPOS	CATEGORIA
Hotel – H;	1 a 5 Estrelas
Hotel Histórico – HH	3 a 5 estrelas
Hotel Fazenda	1 a 5 estrelas
Cama e Café	1 a 4 estrelas
Resort	4 a 5 estrelas
Flat/apart	3 a 5 estrelas
Pousada – P	1 a 5 estrelas

Fonte: Teixeira, 2019, p.24

Quadro 2: Tipologias

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Hotel – H	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;
Hotel Histórico – HH	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido

	palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida;
Hotel Fazenda	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo;
Cama e Café	Hospedagem em residência com no máximo três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento resida;
Resort	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento;
Flat/apart	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.
Pousada – P	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.

Fonte: Teixeira, 2019, p.24

Porém muitos autores citam outros tipos de classificação como o Pérez que diz que os hotéis podem ser classificados por tamanho; modalidade comercial da operação; forma de associação e a categoria como citada acima.

Quadro 3: tamanho

Pequenos	Estabelecimentos de até 50 quartos, mas isto varia de país para país.
Médios	Possuem aproximadamente até 150 quartos (dependendo do país).
Grandes	Possuem mais de 150 quartos

	(dependendo da classificação utilizada no país em que se encontra)
--	--

Fonte: Pérez, 2001, p.6-8, referenciado por Barbosa.

Quadro 4: Hotéis segundo a modalidade comercial da operação.

De negócios ou de cidades	Estão localizados nos centros urbanos, são de estrutura vertical, apresentam grande capacidade de acomodação e seus serviços estão direcionados, sobretudo, às necessidades dos viajantes de negócios.
De férias	Estão localizados, em geral, em praias e montanhas, com estruturas variadas, capacidade de acomodação de acordo com o fluxo de turistas da região e com serviços a eles dirigidos.
Próximos a aeroportos	Ficaram populares por sua proximidade aos grandes aeroportos internacionais e porque adaptam seus serviços à clientela, sobretudo, executiva.
Suítes	Oferecimento de todo tipo de serviço, possuem pequenas cozinhas e áreas de trabalho.
Residenciais	Com clientela especial, os hóspedes residenciais, pessoas que buscam afetuosa humana, em geral, são de idade avançada, possuem pequena cozinha.
Apart-hotéis	Quando tipos apartamentos dedicados a satisfazer às necessidades de acomodações de famílias ou grupos especiais.
De serviço limitado	Hotéis de pequeno tamanho com cama e café da manhã.
De tempo compartilhado	As propriedades de tempo compartilhado oferecem a seus hóspedes a possibilidade de contratar uma estada (em geral, no mínimo uma semana) por um grande número de anos.
Cassino	Hotéis de alto luxo em todos os seus serviços, destinados a um determinado mercado: os jogadores.
Centros de referências	Possuem instalações adaptadas especificamente para tal finalidade, de modo a oferecer salões de diferentes tamanhos para conferências com todo o equipamento e as facilidades contratados.

SPA	Hotéis cuja principal atividade é o condicionamento físico de seus hóspedes.
-----	--

Fonte: Pérez, 2001, p.9-10, referenciado por Barbosa

Quadro 5: Hotéis segundo a forma de associação

Independentes	Não possuem nenhum tipo de relação com os outros estabelecimentos, e, em geral, são propriedades de uma só pessoa ou de uma família.
De cadeia	Formadas por enormes empresas que possuem ou administram grandes hotéis em diferentes lugares ou formaram associações de hotéis independentes que procuram, com este sistema, a ajuda mútua.

Fonte: Pérez, 2001, p.11, referenciado por Barbosa.

Quadro 6: Hotéis segundo a categoria

Por estrelas	Uma, duas, três, quatro e cinco (à medida que aumenta o número de estrelas aumenta a sua categoria).
Por ordem de letras	AA; A; B; C; D.
Por palavras afins	Luxo; primeira categoria; categoria turística; segunda categoria A; Segunda categoria B.

Fonte: Pérez, 2001, p.11, referenciado por Barbosa.

Segundo Castelli (2001, p.40) “a finalidade da classificação, entre outras, é a de possibilitar ao cliente a escolha antecipada do tipo de categoria do estabelecimento que deseja consumir”.

Um dos motivos para o turista escolher entre uma cidade ou outra é a disponibilidade de vaga no hotel. Um local por mais confortável e bonito que seja se não houver uma hospedagem com boa estrutura e bom atendimento, certamente, todos os setores do turismo sairão perdendo. Com o aumento de fluxo de turistas na cidade haverá geração de emprego em diversas áreas no ramo hoteleiro, para poder dar conta da demanda e prestar um atendimento dinâmico.

3.3 CARGOS NA HOTELARIA

A hotelaria necessita de colabores para operar, de nada adianta ter o melhor hotel da cidade em questão de infraestrutura se não tiver os melhores talentos para trabalhar unidos com apenas um único propósito.

A hotelaria oferece uma enorme atividade de prestação de serviço. Segundo Teixeira se aplica as seguintes características:

→ Intangibilidade: como os serviços que não podem ser vistos, provados, sentidos ou mostrados, antes comprados, os consumidores buscam indicadores da qualidade dos mesmos. Em hotéis esse indicadores são apartamentos, a decoração, a segurança, a limpeza, amabilidade dos funcionários, dentre outros;

→ Inseparabilidade: Os serviços são primeiramente vendidos e, depois, tanto produzidos quanto consumidos, simultaneamente. Quem fornece os serviços é parte desses serviços. O cliente está presente no momento em que o serviço é produzido. Dessa maneira é uma característica especial dos serviços da hotelaria;

→ Viabilidade: serviços são diretamente dependentes de quem os executa e do lugar de sua prestação. A atitude do funcionário por exemplo, afeta a qualidade do serviço. Há diferenças na forma de atender de um funcionário para outro e um mesmo funcionário pode apresentar variações de humor e disposição de um dia para o outro. Investir em seleção e treinamento do pessoal é uma forma de diminuir a variabilidade dos serviços em hotéis;

→ Perecibilidade: Serviços que não podem ser estocados para venda futura;

→ Padronização: Os procedimentos para arrumação dos apartamentos para servir os alimentos e bebidas e outros serviços são padronizados, em um hotel, e se aplicam a todos os hóspedes.

O atendimento é a parte mais importante na prestação de serviço, pois é nela que se conquista o cliente e o fideliza, os funcionários produzem, praticamente, todas as atividades dos setores. A hotelaria é importante não somente para a infraestrutura turística, mas também é um suporte básico econômico para o desenvolvimento do país.

Na hotelaria, os detalhes e a multiplicidade diferenciada dos serviços prestados por um hotel e por seu colaboradores são de vasta extensão. (Castelli,2001 apud Immich, 2007, p.33). Vimos neste trabalho que há varias tipologias de meios de hospedagens, sendo que cada uma oferece serviços diferenciados dependendo de sua estrutura de serviço. Dessa forma, iremos analisaros cargos e serviços que são

padrão na hotelaria.

O gerente geral é o administrador do hotel, que coordena o trabalho de todos os outros gerentes, tendo como função garantir que todos os departamentos funcionem perfeitamente e gerem receitas. (Sena, Lairson, 2008, p.52 apud Sidônio, 2015, p.41) Em hotel pequeno normalmente o gerente geral é o próprio proprietário do estabelecimento e é o único gerente comandando o hotel inteiro.

A recepção deve oferecer ao hóspede uma atmosfera agradável quanto a dimensões, decoração, equipamentos e apresentação do pessoal que ali trabalha (CASTELLI, 2001, P.161). Ela é o primeiro contato com o hóspede, tem uma enorme responsabilidade em recebê-lo e futuramente fidelizá-lo. Em alguns hotéis de pequeno e médio porte os recepcionista também fazem o papel de telefonista e de caixa.

Governança é o departamento mais importante e que dá apoio à recepção. A meta fundamental desse departamento é oferecer apartamentos vagos e arrumados, limpar quartos ocupados, além de ajudar a recepção a manter a posição de disponibilidade de cada apartamento. Uma governanta executiva toma conta desse departamento, no qual há o maior número de funcionários dentro da área habitacional. (SIDÔNIO, 2015, p.42)

Alimentos e Bebidas, é o segundo maior centro de receita, na maioria dos hotéis. Dependendo do número e do tamanho das operações de A&B, a receita desse setor pode ser significativa, mas sempre menor do que a de venda de apartamentos (diárias). (SIDÔNIO, 2015, p.45). Em hotéis de médio e pequeno porte, o setor de A&B se resume ao café da manhã e ao minibar.

Segundo Castelli (2001) em hotel de grande porte, a área de A e B é administrada por um gerente e, em hotéis de menor porte, por um “maître” ou por seu proprietário.

Os três setores citados a cima são de suma importância para a operacionalidade de qualquer hotel, sem eles o empreendimento não funciona. Por atuarem na “linha de frente” atendendo diretamente o cliente, eles não podem errar ou faltar com um bom atendimento, pois isso trará consequências negativas para o empreendimento.

Vendas e *Marketing*, o hotel que não tem departamento de marketing formal tem pelo menos um elemento desempenhando essa função. O departamento de vendas e marketing tem como objetivo a meta de atrair hóspedes para o hotel. (SIDÔNIO, 2015,p.48).

Contabilidade de um hotel é responsável pelas atividades financeiras da operação. Em hotéis pequenos a contabilidade normalmente é uma empresa terceirizada.

Através da Manutenção, deseja-se obter do equipamento o máximo da sua capacidade produtiva e, em consequência, do investimento nele feito, tendo-se sempre presente a garantia da qualidade do serviço a ser prestado ao cliente. (CASTELLI, 2001, p.548)

Estes citados acima fazem parte do organograma administrativo, que formam um dos importantes pilares sobre o qual fundamenta-se a estrutura organizacional do hotel. Essas atividades assumem maior ou menor complexidade, dependendo do tamanho da empresa.(CASTELLI, 2001, p.517)

As pessoas são o centro das atividades hoteleiras, mesmo que o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamento para as empresas hoteleiras. Para Castelli (2001, p.101) “o profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca, por meio da prestação de serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos. Isso exige um engajamento, muita iniciativa e criatividade.”.

3.4 GESTÃO HOTELERIA

A tendência do mercado atual no segmento hoteleiro são instalações modernas, bem planejadas e funcionais. Partindo disso, o diferencial competitivo das organizações é baseado na inovação e criatividade, com apoio na motivação profissional. Os recursos humanos tornam-se diferencial competitivo nos empreendimentos hoteleiros, comprometidos com a qualidade. E o profissional do ramo de hospedagem tem o contato direto com pessoas e busca, através de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos delas (CASTELLI, 2006 *apud* SILVA, ALVES, 2012, p.06).

Entende-se que gestão administrativa vai além do ato de administrar, envolve também contabilidade, economia, estatística, informática entre outros, a gestão de pessoas é uma parte essencial dentro da gestão administrativa.

Entretanto segundo Senac (2008) *apud* Texeira (2019, p.40) “o processo de gestão hotelaria visa gerenciamento administrativo de um estabelecimento, pois trata do planejamento de ações, da organização dos processos e do controle do trabalho de todos os funcionários para atingir os objetivos da empresa.” O autor explica que a mudança gerada pelo hábitos dos hospedes e a concorrência são grandes desafios que devem ser acompanhados pelos administradores, para poder não ficar para trás na competitividade.

“O planejamento estratégico e a gestão operacional é, na hotelaria, o processo pelo qual a gestão de topo, em colaboração com os diretores dos departamentos, define os propósitos globais do hotel, ou seja, a missão, e determina os objetivos gerais e específicos, bem como a forma de os alcançar. Entende-se, assim, por estratégia a procura de um plano de ação que ajude a desenvolver, melhorar e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. O sucesso de qualquer plano depende do envolvimento de pessoas de vários níveis, da garantia de que todos conhecem os seus objetivos e de uma coordenação eficiente das atividades da organização.” (ABRANJA, ALMEIDA, ALMEIDA, 2020 ,p.35)

A análise estratégica da gestão operacional de um hotel tem que ser um processo contínuo de planejamento, organização e liderança agindo em conformidade com as metas e objetivos traçados na empresa e se necessário ajustando sempre que preciso as alterações exigidas pelos clientes. Com isso, visaa vertente estratégica por ser uma atividade essencial e o “bem atender” com o cliente externo mostrando a ele que sua voz é importante para a empresa.

A gestão estratégica conforme Pimentel (2016, p. 84) é “o processo de gestão de todas as atividades relacionadas com os colaboradores, com a finalidade de implementar e manter a vantagem competitiva da organização”. Neste momento a gestão de pessoas inicia atividades essenciais como: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, elaboração de cargos e salários, articulação de benefícios, avaliação de desempenho e estruturação do ambiente de trabalho.

Para Petrocchi (2002 *apud* Silva, Alves, 2012, p.7) “a gestão de recursos

humanos na hotelaria é talvez o maior desafio de uma empresa, pois esta área, além das atribuições ligadas à formalização e administração dos contratos de trabalho e a atenção aos regulamentos e encargos, tem atribuições extremamente importantes ligadas à construção de clima saudável de trabalho, motivação dos empregados e à implantação de valores que privilegiem atitudes de prestar serviços com cortesia e gentileza aos hóspedes, em todos os momentos.”

Logo, a empresa olha o colaborador como o seu maior patrimônio, porém em muitas organizações não há o reconhecimento merecido para essas pessoas que ofertam para a empresa seu conhecimento e talento, e assim gera o descontentamento do mesmo.

Por muitas das vezes o serviço ofertado pelo o funcionário é o diferencial para está na frente da concorrência hoteleira, com isso, muitas empresas procuram trabalhadores qualificados e com experiência, a hotelaria depende muito da infraestrutura ofertada para seu cliente, porém depende também de como o funcionário está servindo o hóspede, não importando se ele tem qualificação ou não, se o colaborador estiver insatisfeito com seu trabalho isso afetará diretamente na qualidade do atendimento.

Segundo Abranja, Almeida, Almeida (2002, p.195) a implementação de um sistema de gestão de pessoas proporciona:

- Aumento da motivação, da inovação e do espírito de equipe;
- Desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas;
- Ambiente de trabalho mais integrado.

Os autores citam também que o planejamento e a GRH de um hotel devem desenvolver e aplicar políticas que tenham como principais objetivos:

- Atrair os colaboradores, através do desenvolvimento e da aplicação de políticas que permitam que o hotel seja visto como um empregador de qualidade, para que os clientes internos se sintam relacionados com a empresa e atraídos pela mesma;
- Reter os colaboradores, com políticas que mantenham satisfeitas as suas necessidades e expectativas, porque perder clientes internos de elevado potencial pode significar perder vantagens competitivas da empresa;
- Desenvolver e incrementar políticas que permitam o aumento do potencial dos seus colaboradores, fomentando o potencial do seu mercado interno, tornando-o mais atrativo e tornando mais fácil a manutenção e fidelização dos clientes. Ao potenciar e estimular os clientes internos

desenvolve-se a própria organização.

A gestão hoteleira tem uma grande responsabilidade em conquistar, investir e reter seus colaboradores para não haver perda de talentos. Logo, faz-se necessário a importância de investir na satisfação e engajamento de seus funcionários, com o objetivo de aumentar a produtividade.

3.5 A IMPORTANCIA DA MOTIVAÇÃO NA HOTELARIA

“Motivar os funcionários e mantê-los satisfeitos são algumas das maneiras das quais os gerentes e organizações se utilizam para reter funcionários e fornecer um serviço excelente (DI PIETRO, et, al., 2014). O recurso da força de trabalho na indústria hoteleira é mais importante do que em qualquer outra indústria. Os comportamentos dos empregados como sorrir, cortesia, sinceridade, respeito, limpeza, amizade e compreensão em relação aos hóspedes do hotel têm um profundo impacto na satisfação do cliente para o serviço prestado” (CETINKAYA, 2011 *apud* FILHO, 2017, p.46).

O hotel não é avaliado apenas pela sua infraestrutura, mas também é avaliado pela relação da empresa com seu colaborador e hóspede. Uma forma de saber se o resultado da relação está positivo, é observando o tratamento do funcionário com o cliente, pois o objetivo é cativar e fidelizá-lo através do seu atendimento.

No momento em que o indivíduo passa a ser o fator mais importante do empreendimento o foco na satisfação dele com o seu trabalho passa a ser prioridade da gestão de pessoas, visto isso conforme Silva e Alves (2012, p.9):

“a melhoria da qualidade dos serviços prestados e conseqüente satisfação do hóspede são resultantes do modo de gestão das pessoas no desenvolvimento dos serviços. Partindo-se dessa premissa, e de que a hospitalidade é efetivada por pessoas dotadas de desejos, sentimentos, saberes e necessidades, considera-se que humanizar o ambiente de trabalho é ofertar serviços e atendimento de qualidade, articulando os avanços técnicos e tecnológicos com o bem receber, com melhoria da estrutura de hospedagem e das condições de trabalho dos profissionais.”

A motivação é um componente essencial da gestão, e há vários estudos na

área, com isso faz-se necessário o gerente avaliar sua equipe e decidir qual é o melhor método para aplicar, para alcançar a satisfação dos seus colaboradores a fim de contribuir para a qualidade dos serviços prestados no hotel.

Petrocchi (2002,apud Assis, 2009,p.19) argumenta que o gerente geral de um hotel deve apresentar habilidade humanas, isto é, revelar potencial para compreender as atitudes dos funcionários, motivá-los e corresponder às expectativas que esses possuam em relação ao papel de líder eficaz.

O diferencial da motivação nos meios de hospedagem é o fato de que se tratade um mercado com boa parte da mão de obra não qualificada, com baixas remunerações, o que torna o contato com o cliente o grande diferencial e complicador para a obtenção da qualidade nos serviços prestados (MARTINS, 2016 apud FILHO, 2017, p.47).

Quando se tem um funcionário motivado em sua empresa, a produtividade e o atendimento se tornam um diferencial no ramo, pois as pessoas motivadas possuem seu próprio incentivo interno para agir sem esperar por forças externa mesmo que alguns fatores possam aumentar sua motivação. Com isto, as empresas começam a investir na motivação da equipe para alcançar resultados desejados e necessários.

As motivações podem ser feitas de varias formas como por exemplo: promoções, prêmios, reconhecimentos, crescimento pessoal, aquisição de bens materiais, remunerações, treinamentos, ambiente saudável e etc. Vale ressaltar que os investimento em treinamentos para seus colaboradores pode ser uma ótima técnica do RH visando um ótimo retorno de serviço a partir do conhecimento adquirido, porém se houver um ambiente competitivo e se sua equipe estiver desmotivada e insatisfeita, de nada vale o treinamento, pois o atendimento será insatisfatório para o hóspede.

As pessoas motivadas se destacam com suas qualidades, segundo IDAAM (1ª ed. 105, p.41) algumas dessas qualidades são:

“Cooperação significa prontidão, o desejo e a habilidade de trabalhar com os outros. A virtude da cooperação é tão importante que, na verdade, se torna um poder: o poder que capacita a renovação do mundo; a determinação é uma virtude que capacita uma pessoa a obter progressos, baseada na firmeza e perseverança. Não importa quais sejam as circunstâncias ou os obstáculos mesmo que possa haver uma meta

elevada e ideais grandiosos, sem ela não podemos efetivamente realizá-los com sucesso; e, a flexibilidade possibilita a realização de nossos objetivos a cada dia e aproxima as pessoas cada vez mais de suas metas de perfeição e sucesso. Essa virtude faz com que uma pessoa consiga harmonizar-se com o grupo e lhe dá condições para se adaptar às mudanças, contornando e superando os obstáculos.”

4 METODOLOGIA

Esta seção mostra como será executada a pesquisa e o desenho metodológico. Define em que população (universo) será aplicada a pesquisa. Explica como será selecionada a amostra e o quanto esta corresponde percentualmente e relação a população estudada. Indica como ocorreu a coletar os dados e que instrumentos de pesquisa que será utilizado.

Segundo Teixeira (2021, p.49) a metodologia está relacionada com os objetivos e a finalidade do projeto e deve descrever todos os passos que serão dados para atingir o objetivo proposto.

4.1 FORMA DE ABORDAGEM

A forma de abordagem do estudo é qualitativa, pois há abordagem profunda a respeito do assunto e a resposta para os objetivos específicos que são: Analisar importância da Gestão de pessoas na hotelaria e Investigar de que forma a motivação auxilia no desempenho dos colaboradores serão analisados com conteúdos.

“A abordagem que não há uma preocupação com medidas, quantificações ou técnicas estatísticas de qualquer natureza. Busca-se compreender; com base em dados qualificáveis, a realidade de determinados fenômenos, a partir da percepção dos diversos atores sociais” (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002).

4.2 OBJETIVOS METODOLÓGICOS

Segundo Teixeira (2021) os objetivos metodológicos vem mostrar quais características dos objetivos da pesquisa para responder as hipóteses caracterizadas dentro dos objetivos específicos, ou melhor, os meios que o pesquisador pretende realizar. para garantir a eficácia da pesquisa.

O trabalho será exploratório visando compreender melhor o fato investigado

por meios bibliográficos, pois para Teixeira a pesquisa exploratória busca um entendimento mais amplo do objeto investigado, pois tem o intuito de informar a sociedade e fazer com que a mesma compreenda o processo de pesquisa. Portanto a mesma tem a função de diagnosticar e propor novas idéias.

O segundo objetivo metodológico é o descritivo, pois este trabalho tem o intuito de analisar e explicar o problema/fenômeno abordado ligados aos objetivos específicos: Analisar importância da Gestão de pessoas na hotelaria e Investigar de que forma a motivação auxilia no desempenho dos colaboradores serão analisados com conteúdos, unido com a pesquisa em campo visto que um deve ser orientada pelo outro. Segundo Teixeira para pesquisa descritiva, os fatos e os fenômenos devem ser extraídos do ambiente natural, da vida real, onde ocorrem, e analisados à luz das influências que o ambiente exerce sobre eles. Por esse motivo, uma pesquisa de campo deve ser orientada pelos princípios da pesquisa descritiva.

4.3 QUANTO A ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO

A escolha do objeto de estudo é amostra não probabilística intencional por ser de escolha da pesquisadora os sujeitos analisados de acordo com o objeto de pesquisa. Conforme Teixeira a amostra não probabilística são aquelas compostas de forma acidental ou intencional, ou seja, os elementos não são selecionados aleatoriamente.

4.4 METODO DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Método de Inclusão

- Gestor de hotel.
- Setor de Gestão de pessoas de hotel.

Método de exclusão

- Gestor de outro estabelecimento.
- Setor de Gestão de pessoas de outro estabelecimento.

4.5 COLETA DE DADOS

As coletas de dados serão feitas a partir de um questionário com questões abertas de cunho qualitativa, será feita para gestores ou para o setor de gestão de pessoas de hotéis conhecidos na cidade de Manaus.

4.6 QUANTO AOS MEIOS

Para Severino (2013) “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos” Visto isso, justifica-se a classificação de pesquisa bibliográfica, pois buscou por meio bibliográfico conhecimentos sobre gestão de pessoas, recursos humanos e gestão hoteleira.

4.7 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Pode-se dizer que o procedimento técnico foi realizado através da revisão bibliográfica por meio de livros dos autores Idalberto Chiavenato, Dean R. Spitzer, Luis Di Muro Pérez, Maria Adriana Sena B. Teixeira entre outros citados na pesquisa, artigos e dissertações com o objetivo de levantar dados em literatura e fontes seguras de assuntos como Gestão de pessoas, Recursos humanos, Gestão hoteleira. E o estudo de caso será realizado em três hotéis na cidade de Manaus

4.8 MÉTODO

O método segundo Lakatos (2003, p.83) é “o conjunto das atividades

sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.”

A partir de observações surgiram dúvidas e hipótese referente ao tema abordado e para poder responder os objetivos específicos de forma sistemática foi escolhido o método hipotético-dedutivo. Que segundo Lakatos (2003, p.106) “o método hipotético-dedutivo - que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese”.

4.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como toda pesquisa tem limitações, esta pesquisa também possui algumas, como por exemplo a dificuldade de conseguir os e-mails dos gerentes de hotéis, visto que para o hotel fornecer o e-mail tem que haver a permissão deles, outra dificuldade que surgiu foi a disponibilidade dos gerentes responderem as questões.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos nesta pesquisa foram analisados de forma individual por ser um questionário com questões abertas cuja demanda interpretação. No total foram enviados para 14 e-mail, destes 14, 6 retornaram como e-mail inválido, e dos 8 que foram entregues apenas 2 responderam o questionário, a gerente geral do Hotel tryp by wyndham manaus e o gerente do millenium hotel.

5.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA

Em pesquisa feita com 2 gerentes de hotéis distintos com as respostas obtidas, foi possível saber qual é a importância da gestão de pessoas na hotelaria.

De acordo com a fala da gerente Érica na primeira questão que questiona sobre a interação entre empresa e funcionário ela fala que “A interação causa uma sensação de companheirismo e parceria, acredito muito nessa relação de proximidade, pois desta forma o colaborador entende que não está só para enfrentar a pressão do dia a dia, além de promover uma melhor comunicação quando a orientação se fizer necessário.”. O gerente Vitor respondeu “Gosto muito de uma frase do Simon Sinek que diz: “100% dos seus clientes são pessoas. 100% dos seus funcionários são pessoas. Se você não entende de pessoas você não entende de negócios”. Então, acredito firmemente que é através do contato, do respeito, da interação e da escuta atenta às pessoas é que as empresas se diferenciam no mercado e montam equipes de alta performance.”

Outra pergunta muito interessante para responder esse objetivo foi a sexta questão que fala sobre plataforma de trabalho que são utilizadas pela gestão de pessoas das organizações a gerente Érica respondeu o seguinte “Recrutamento /Seleção – Uma seleção bem feita diminui o turn over o que proporciona um ambiente mais seguro para o colaborador; Treinamento – essencial para acompanhamento, aprimoramento, aplicação de melhores práticas para facilitar na operação.; Qualidade de vida no trabalho – entendemos que o colaborador passa mais tempo no local de trabalho do que na sua casa, desta forma buscamos um ambiente salutar e agradável para melhor desempenho de suas atribuições.”. Já o Vitor respondeu “Eu acredito

piamente no processo de recrutamento e seleção. Ali é a porta de entrada para a empresa, ali é possível saber algumas características fundamentais para a tomada de decisão se aquela pessoa deve fazer parte da equipe ou não, é primordial. Ali as soft skills (habilidades comportamentais) podem ser notadas e elas valiosíssimas na atualidade. Então penso que esse processo necessite de uma atenção redobrada do gestor. Posteriormente, quando o vínculo de trabalho já está assinado, vêm as outras ações como estabelecimento de confiança através da comunicação, treinamentos, reuniões, capacitações e afins.”

5.2 UMA ANÁLISE DA FORMA QUE A MOTIVAÇÃO AUXILIA NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Com a pesquisa aplicada e com os resultados obtidos, pode-se observar de que forma a motivação auxilia no desempenho dos colaboradores. Na terceira questão é abordado sobre qual a importância das práticas motivacionais como auxílio para o atendimento ao cliente, Vitor respondeu “A forma como os colaboradores tratam os clientes normalmente é reflexo da forma com que são tratados por seus líderes. Colaboradores felizes tendem a transmitir essa alegria aos hóspedes, resultando em prestação de serviço de excelência. A motivação é um fator diário e indispensável, todos os dias é necessário buscar a automotivação, o que me inspira a continuar evoluindo, e a motivação extrínseca, o que de fora, em meu meio, me inspira. A gestão precisa estar atenta a isso, pois todos somos seres emocionais, passíveis de quedas, logo uma equipe motivada ajuda a equilibrar e ajudar alguém que não esteja bem.”, já Érica respondeu de forma mais simples “São de extrema importância, pois acreditamos que quanto mais motivado o colaborador, maior a sua produtividade e eficácia no atendimento.”.

Na quarta questão abordo sobre a retém de fluxo de funcionários o Vitor responde que “Sem dúvida nenhuma. Nem tudo é dinheiro. Dinheiro não paga saúde mental, qualidade de vida. Portanto o salário é importante sim, mas trabalhar em um ambiente saudável, leve, onde você é respeitado, valorizado, ouvido, é um fator determinante para execução de um trabalho bem feito. O clima organizacional sadio pode garantir a manutenção de uma equipe forte e entrosada, ainda que haja oportunidades melhores financeiramente na concorrência, por exemplo” ja a gerente

Érica respondeu “Redução de turn over, pouca rotatividade de colaboradores, menos tempo empregado com treinamento básico de rotinas diárias além de credibilidade dos nossos hospedes.”

Questiono também sobre quais tipos de práticas motivacionais eles utilizam a gerente respondeu “Sim, valorização em reuniões mensais, incentivo financeiros ou benefícios quando as metas são atingidas, além de almoços e/ou lanches especiais pelo menos 1 vez por semana.”, ja o gerente falou “Nossas práticas motivacionais são voltadas diretamente à valorização dos colaboradores e no respeito às diferenças de cada um, onde todos são importantes. Assim buscamos compartilhar com a equipe a mentalidade da melhoria contínua, através de reuniões, bate papos e treinamentos programados, visando sempre o aperfeiçoamento, baseado no feedback dos clientes muitas vezes. A comunicação se torna fator fundamental em um processo motivacional de equipes. Quando a equipe sente que tem com quem contar, que nos piores momentos a liderança estará junto com eles, permite gerar um grau de confiança muito grande e conseqüente motivo para agir, de onde vem a motivação.”

5.3 DISCUSSÃO

O comportamento de um indivíduo é voltado para sua satisfação e desejo pessoal sempre visando alcançar suas metas. Dentro de uma organização, alguns fatores se constituem motivacionais e geralmente aparecem atreladas as atividades exercidas por eles, ou no ambiente saudável, ou ao reconhecimento de superiores e assim em diante. Segundo Veloso (2011) gestão de pessoas é um conjunto de práticas que auxiliam na conciliação das expectativas entre a organização e os indivíduos, para que todos possam manter um relacionamento profissional em longo prazo. Entende-se que o setor de gestão de pessoas é importante para a organização, porém em um artigo realizado pelos autores Silva e Alves (2012) o referido hotel de pesquisa não obtinha um setor de Departamento de recursos humanos, e quem ficava responsável por suas atividades era o Departamento Pessoal, logo não havia um setor para gestão de pessoas.

O setor de gestão de pessoas da empresa é o responsável por cuidar das pessoas, desde o recrutamento até sua capacitação, ou seja, ele que é responsável

por encontrar e manter o talento dentro da empresa junto com o gerente. Por outro lado, os hotéis pesquisados neste trabalho afirmaram que havia o referido setor dentro do departamento de Recursos Humanos quando questionados.

A melhoria na qualidade de serviço é uma resposta da satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho e com as práticas motivacionais, segundo Di Pietro (2014) “motivar os funcionários e mantê-los satisfeitos são algumas das maneiras das quais os gerentes e organizações se utilizam para reter funcionários e fornecer um serviço excelente.”

O fato é que o diferencial da motivação na hotelaria se trata de um mercado com boa parte de mão de obra não qualificada, com baixa remuneração, o que torna o contato com o cliente um grande diferencial e complicador para a obtenção da qualidade nos serviços prestados (MARTINS, 2016), dito isto, podemos compreender o porquê dos treinamentos e capacitações serem uma das práticas motivacionais importantes na hotelaria, visto que o bem atender é um diferenciador na competitividade entre os meios de hospedagem.

A pesquisa realizada neste trabalho concilia com o pensamento dos autores citados acima e nos capítulos anteriores, assim como a pesquisa realizada pelo Filho (2017) que em seu levantamento de dados cita “Percebe-se que os gestores possuem uma capacidade de entendimento das práticas motivacionais e que consideram importantes para o desenvolvimento de suas equipes” é importante ressaltar que as variáveis dispostas no instrumento de pesquisa questionavam o grau de importância e o grau de implementação com que essas variáveis eram inseridas no dia a dia dos hotéis. Em contrapartida, a pesquisa feita por Silva e Alves (2012) aponta que o hotel por eles entrevistado prioriza processo de gestão de serviços em detrimento à gestão de pessoas visando a obediência e a execução da tarefa de seus funcionários.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou uma análise da importância das práticas motivacionais na organização e da interação entre empresa e colaborador para um atendimento de excelência. Além disso, também permitiu uma pesquisa de campo para obter dados sobre a importância das práticas motivacionais na hotelaria.

As ações do trabalho não foram escolhidas de forma aleatória ou sem critérios. Para defini-las, foi preciso aplicar questionários abertos direcionados para gerentes. Tal questionário conseguiu mostrar de forma sucinta a importância das práticas motivacionais e interação para a melhoria do atendimento na hotelaria, permitindo assim, que os objetivos propostos fossem realmente alcançados. Logo, o problema e a hipótese apresentados no início deste trabalho foram sustentados e respondidos com o levantamento de dados e os referenciais teóricos.

Com as respostas concebidas pelos gerentes dos hotéis foi possível observar que as práticas motivacionais são de suma importância para a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente para a produtividade e eficácia no atendimento ao hospede. Ressalto que a interação entre empresa e colaborador é muito importante pois segundo o entrevistado é com companheirismo, respeito e escuta que se formam as equipes de alta performance. Segundo Robbins (2002, p.151) *apud* Brandão (2013, p.103) “vamos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

A importância da pesquisa se dá pela melhoria da qualidade de vida dos funcionários dentro do seu ambiente de trabalho visando sua produtividade para que a organização continue com sua vantagem competitiva ativa. É importante para o campo estudantil pois atenta para um assunto que é pouco abordado na área do turismo e é de suma importância pois o turismo é atendimento de pessoas e para pessoas, são experiências vividas.

Portanto é importante ressaltar que as práticas motivacionais não são importantes apenas na hotelaria e sim no ramo do Turismo por inteiro, com isto proponho que haja pesquisa nesse meio entrevistando colaboradores para saber o

que os motiva a continuar atuando na empresa, no que deixa a desejar e de que forma pode-se melhorar para que haja mais satisfação e motivação dos funcionários utilizando um estudo de campo como por exemplo: pesquisa-ação focando na geração de soluções para problemas do cotidiano.

7. APÊNDICE

APENDICE 1

TERMO LIVRE ESCLARECIDO DE PESQUISA.

Pesquisa voltada para gerentes de hotéis

Prezado,

Meu nome é Thais Maia Barbosa, sou graduanda do curso de Turismo na Universidade do Estado do Amazonas, meus contatos são: celular (92) 98422-0098 e e-mail tmb.tur17@uea.edu.br

Esta entrevista faz parte da minha pesquisa intitulada: “ **Gestão motivacional no ramo hoteleiro** ”, sob a orientação do Prof. Dra Maria Adriana Sena Bezerra Teixeira docente da Universidade do Estado do Amazonas. E tem como objetivo geral *Discutir a importância da prática motivacional da Gestão de Pessoas no ramo hoteleiro.*

Os sujeitos dessa pesquisa são gerentes/gestor e/ou o setor de gestão de pessoas e para tanto gostaria de contar com seu apoio no sentido de responder esse questionário. Todavia a autoria das ideias/ respostas colhidas somente serão divulgadas caso o questionado autorize. Porém, não será mencionado em nenhum momento o autor das respostas, sendo assim o seu anonimato será considerado.

Sua participação é muito importante para o sucesso dessa pesquisa. Lembro que trata-se de estudo acadêmico, onde a autenticidade das suas respostas aos tópicos abordados são primordiais e imprescindíveis.

Nome : Vítor Vieira Bezerra

CPF: 947.387.772-20 RG: 1899141-6

Quanto à autoria das ideias e respostas :

autorizo a divulgação das minhas ideias e respostas

não autorizo a divulgação

Declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

a) Gênero: Masculino ou Feminino

b) Idade: 18 até 25 anos; 26 até 30 anos; 31 até 40 anos; acima dos 41 anos

APÊNDICE 2

TERMO LIVRE ESCLARECIDO DE PESQUISA.

Pesquisa voltada para gerentes de hotéis

Prezado,

Meu nome é Thais Maia Barbosa, sou graduanda do curso de Turismo na Universidade do Estado do Amazonas, meus contatos são: celular (92) 98422-0098 e e-mail tmb.tur17@uea.edu.br

Esta entrevista faz parte da minha pesquisa intitulada: “ **Gestão motivacional no ramo hoteleiro** ”, sob a orientação do Prof. Dra Maria Adriana Sena Bezerra Teixeira docente da Universidade do Estado do Amazonas. E tem como objetivo geral *Discutir a importância da prática motivacional da Gestão de Pessoas no ramo hoteleiro.*

Os sujeitos dessa pesquisa são gerentes/gestor e/ou o setor de gestão de pessoas e para tanto gostaria de contar com seu apoio no sentido de responder esse questionário. Todavia a autoria das ideias/ respostas colhidas somente serão divulgadas caso o questionado autorize. Porém, não será mencionado em nenhum momento o autor das repostas, sendo assim o seu anonimato será considerado.

Sua participação é muito importante para o sucesso dessa pesquisa. Lembro que trata-se de estudo acadêmico, onde a autenticidade das suas respostas aos tópicos abordados são primordiais e imprescindíveis.

Nome Érica Marinho da Costa

CPF: 755.411.142-68 RG: 1647269-1

Quanto à autoria das idéias e respostas :

- () autorizo a divulgação das minhas idéias e respostas
() não autorizo a divulgação

Declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

a) Gênero: () Masculino ou () Feminino

b) Idade: () 18 até 25 anos; () 26 até 30 anos; () 31 até 40 anos; () acima dos 41 anos

APENDICE 3

1- As empresas precisam das pessoas para poder operar e com isso tratam-nas como recursos organizacionais, os tornando uma importante vantagem competitiva. No seu ponto de vista, qual a importância da interação entre empresa e funcionário, além da vantagem competitiva?

2- O hotel em que gerencia ouve seus colaboradores e atendem-nos, ou os colaboradores estão lá apenas para fazer sua função?

3- Sabemos que o ser humano é movido a motivações e que um hotel não é avaliado apenas pela sua infraestrutura, mas também pela relação da empresa com seu colaborador e hóspede. Na sua visão, qual a importância das práticas motivacionais como auxílio para o atendimento ao cliente?

4- Em sua opinião, o resultado da prática motivacional retém o fluxo de funcionários na empresa? De que forma isso é bom para o hotel?

5- Entende-se que gestão administrativa vai além do ato de administrar, envolve também contabilidade, economia, estatística, informática entre outros, a gestão de pessoas é uma parte essencial dentro da gestão administrativa. Com isto, gostaria de questionar: são usadas práticas motivacionais no hotel em que você gerencia? Se sim, quais? Se não, porquê?

6- Gestão de pessoas é realizar atividades cujas possam suprir as necessidades operacionais da empresa. Dentre estas plataformas de trabalho mais utilizadas pela organização que adotam uma gestão operacional: Treinamento, Remuneração, Recrutamento/ seleção e mudança organizacional, Motivação/ Relação de Trabalho, Qualidade de vida no trabalho, você poderia classifica-las da mais utilizada a menos utilizada e justificar o porquê.

7- O gerente de um hotel deve apresentar habilidade humanas, isto é, revelar potencial para compreender as atitudes dos funcionários, motivá-los e corresponder às expectativas que esses possuam em relação ao papel de líder eficaz. Dito isto, pra você qual é a visão da sua gerência e como é a sua interação com seus funcionários?

8. REFERÊNCIAS

ABRANJA, Nuno; ALMEIDA, Anabela E.;ALMEIDA, Mafalda. **Gestão hoteleira: O produto, o serviço e as técnicas**. Portugal: Lidel. 2020

ASSIS, Frederico Azevedo A. **Práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro de Juiz de Fora-MG**. 2009. Monografia – Curso de Turismo – Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília- CET/ UnB – Brasília – 2009.

BRANDÃO, João B. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 1. Ed. Rio de Janeiro – FGV. 2013.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 8. Ed. Caxias do Sul – EDUSC, 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Gestão hoteleira**. São Paulo – Saraiva, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humano: fundamentos básicos**. 7. Ed. Barueri – SP – Manole. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 3. Ed. São Paulo – Atlas. 1994.

DIPIETRO, Robin B.; KLINE, Sheryl F.; NIEROP, Thais. **Motivation and satisfaction of lodging employees: An exploratory study of Aruba**. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, v. 13, 2014.

FILHO, Coriolano C. B. **As práticas de recurso humanos como fator motivacional na hotelaria no município de Gramado**. 2017. Dissertação – Curso de Turismo e hotelaria - Universidade do Vale do Itajaí – Balneário Camboriú – 2017.

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

IDAAM. **Gestão de recursos humanos MBA Executivo em gestão empresarial**.1. Ed. 105 p.

IMMICH, Larissa Kreutz. **Análise das ações motivacionais da rede Accor: Um estudo de caso no hotel Ibis Florianópolis**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de turismo e hotelaria – Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALE – São José – 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A.. **Fundamentos de metodologia**

científica. 5. ed. -
São Paulo : Atlas 2003. Disponível em:
http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 01/07/2021

MARRAS, Jean P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo – Futura. 2005.

MARTINS, Sthefânia Magalhães; CUNHA, Norival Carvalho. **Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica.** Revista GeTeC, v. 4, n. 8, 2016.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Portaria nº 100 - 21/06/2011.** ABIH-MS, 2011. Disponível em: http://www.abih-ms.com.br/Servassoc_MeiosHospedagem.php. Acesso em: 29/06/2021

PÉREZ, Luis D. M. **Manual prático de recepção hoteleira.** Tradução: Andréa Favano. São Paulo – Roca. 2001.

PIMENTEL, H. O papel da Gestão de Pessoas no Turismo. **Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**, 2016.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto nº 7.381, de 2 de dezembro de 2010.** Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7381.htm#art94 . Acesso em: 29/06/2021

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico.** 1. Ed. São Paulo, Livroeletrônico. 2013.
Disponível em:
https://acervodigital.unesp.br/bitstream/unesp/179643/1/unespnead_reei1_ee_d08_t c.pdf . Acesso em: 01/07/2021

SIDÔNIO, Letícia V. **Gestão hoteleira.** 1. Ed, Montes Claros, Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. 2015

SILVA, Márcia D. C.; ALVES, Karley S. **Hospitalidade e os processos de gestão de pessoas e serviços em meios de hospedagem: Estudo de caso de um Hotel de Ouro Preto – MG.** In: VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, nº7, 2012, Caxias do Sul. Anais. Caxias do Sul, 2012. P.1-15.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização.** Tradução: Priscila Martins Celeste . São Paulo – Futura. 1997.

TEIXEIRA, Maria A. S. B. **Material de Hotelaria.** Manaus: UEA, 2019.

TEIXEIRA, Maria A. S. B. **A ARTE DO A, B, C DA METODOLOGIA CIENTÍFICA:**

Resumo das obras de metodologia da pesquisa. Manaus, UEA, 2020

VELOSO, Elza Fátima Rosa et al. **Gestão de carreiras e crescimento profissional.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 12, n. 1, p. 61-72, 2011.