



**UNIVALI**

**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ**

**Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria - PPGTH UNIVALI**

**CORIOLANO CHAVES BORGES FILHO**

**AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR MOTIVACIONAL NA  
HOTELARIA NO MUNICÍPIO DE GRAMADO**

**BALNEÁRIO CAMBORIÚ (SC)**

**2017**

CORIOIANO CHAVES BORGES FILHO

AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR  
MOTVACIONAL NA HOTELARIA NO MUNICÍPIO DE GRAMADO

BALNEÁRIO CAMBORIÚ (SC)

2017

Dissertação de mestrado apresentado como requisito para a obtenção do título de Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí, Curso de Pós Graduação *Stricto Sensu* em Turismo e Hotelaria.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Sara Joana Gadotti dos Anjos

**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ**

Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Cultura - ProPPEC Programa de Pós-

Graduação em Turismo e Hotelaria – PPGTH

Curso de Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria

**CERTIFICADO DE APROVAÇÃO**

**CORIOLANO CHAVES BORGES FILHO**

**AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR  
MOTIVACIONAL NA HOTELARIA NO MUNICÍPIO DE GRAMADO**

Dissertação avaliada e aprovada pela Comissão Examinadora e referendada pelo Colegiado do PPGTH como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Turismo e Hotelaria.

Balneário Camboriú (SC), de novembro de 2017.

Membros da Comissão:

Presidente

---

Profª. Dra. Sara Joana Gadotti dos Anjos  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
(Orientadora)

Membro Interno:

---

Profª. Dr. Pablo Flores Limberguer  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Membro Interno:

---

Prof. Dr. Luiz Carlos da Silva Flores  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI

Membro Externo:

---

Prof. Dr. Gérson Tontini  
Universidade Regional de Blumenau - FURB

Dedico esse trabalho ao meu filho Bernardo, minha esposa Michele e aos meus pais Carmem e Coriolano, que com o apoio deles pude realizar esse estudo.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus** por me dar saúde e discernimentos para cumprir essa tarefa e superar todas as dificuldades que surgiram ao longo do processo.

Aos meus pais **Coriolano e Carmem**, que sempre me apoiaram em minhas decisões e sempre tinham uma palavra de apoio, um abraço, ombro amigo.

A minha esposa **Michele** pelo apoio incondicional, mesmo nos momentos mais difíceis e ideias muitas vezes mirabolantes nunca desistiu e sempre me confortou com palavras de carinho e apoio.

Ao meu filho **Bernardo** que durante esse período foi a pessoa que mais sofreu com a minha ausência, mas tudo que fiz foi pensando nele, e na busca de um futuro melhor, o meu amor por você é incondicional e eterno.

A minha orientadora **Sara Joana Gadotti dos Anjos** por repassar todo o seu conhecimento e me dar condições técnicas de realizar esse trabalho.

Aos professores **Pablo, Flores e Gerson**, pelas palavras e orientações ao longo do processo e durante a banca final.

A instituição **UNIVALI**, por todas as condições e suporte oferecidos ao longo desses dois e meio.

Aos funcionários em especial **Nubia e Raisa** pelo apoio e suporte em todas as dúvidas e esclarecimentos.

E aos meus colegas de mestrado, muitos que acabaram se tornando grandes amigos que levarei por toda a minha vida.

O MEU MUITO OBRIGADO!!!!

## **RESUMO**

A motivação é um assunto sempre recorrente quando tratamos de mão de obra no ambiente de trabalho, quando esse ambiente se trata de um meio de hospedagem em que a excelência nos serviços é uma premissa básica, e que por tradição os hóspedes buscam serviços de qualidade acima da média nos hotéis que frequentam, a mão de obra deve ser sempre digna desses empreendimentos. Com tal pensamento esse estudo buscou entender como os meios de hospedagem valorizam seus colaboradores e como é o processo de gestão de pessoas nos hotéis de Gramado – RS. A metodologia utilizada nesse estudo consiste em uma abordagem quantitativa e por característica ser exploratória, de caráter descritivo e comparativo, que busca o aprimoramento das ideias lançadas, e descobrir formas de trabalho, e ainda caracteriza-se por descrever fatos e relacionar com as variáveis do estudo. Como resultado do estudo identificou algumas variáveis sendo mais importantes que outras e algumas características dos funcionários se mostram relevantes.

Palavras-chave: Hotel, Recursos Humanos, Motivação

## **ABSTRACT**

Motivation is a recurring subject when we deal with workforce in the work environment, when this environment is a means of hosting in which excellence in services is a basic premise and that traditionally, the clients seek quality services above and beyond in the hotels that they frequent, the workforce must always be worthy of these undertakings. With this in mind, this study sought to understand how the means of lodging value their employees and how is the process of people management in Gramado hotels. The methodology used in this study consists in a quantitative approach and exploratory character, descriptive and comparative character that seeks to improve the ideas and discover ways of working, and also characterizes describing facts and relating to the study variables. As a result of the study, it identified some variables being more important than others and some characteristics of the employees are relevant.

Keywords: Hotel, Human Resources, Motivation

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow .....	18
Figura 2- Linha do tempo com os fatos mais relevantes da hotelaria nacional e internacional	23
Figura 3- Condições obrigatórias de prestação de serviço dos meios de hospedagem .....	24
Figura 4- Apresentação das palavras Chaves .....	54
Figura 5- Levantamento Bibliográfico nas bases de dados de periódicos científicos .....	55
Figura 6- Localização de Gramado. ....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- 10 maiores marcas hoteleiras no Brasil.....	30
Gráfico 2- Grau de Implementação X Importância gestores .....	63
Gráfico 3- Número de colaboradores RESPONDENTES X UNIVERSO TOTAL.....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Diária média (R\$) nos anos de 2004 a 2014. ....	17
Quadro 2- Formas de classificação dos hotéis de acordo com a sua localização. ....	26
Quadro 3- Forma de classificar um meio de hospedagem de acordo com a função a ser desempenhada.....	26
Quadro 4- Classificação recomendada pela ABIH .....	27
Quadro 5- Classificação SBCLASS .....	27
Quadro 6- Ocupação média nos anos de 2004 a 2014.....	32
Quadro 7- REVPAR (R\$).....	32
Quadro 8- Maiores grupos hoteleiros internacionais, atuantes no Brasil. ....	34
Quadro 9- Os 10 maiores grupos atuantes no Brasil em número de Uh's.....	35
Quadro 10- Relação com os autores voltados a estudos sobre motivação .....	48
Quadro 11- Estudos sobre motivação que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa .....	51
Quadro 12- Detalhamento das pesquisas desenvolvidas sobre motivação .....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Perfil dos meios de hospedagem pesquisados .....	59
Tabela 2- Número de UH's X Número de colaboradores .....	60
Tabela 3- Características dos Gestores .....	61
Tabela 4- Características dos funcionários .....	65
Tabela 5- Setores do hotel em que os funcionários trabalham TOTAL .....	65
Tabela 6- Categoria hotéis pesquisados X funcionários .....	66
Tabela 7- Tempo que os funcionários estão trabalhando no hotel .....	66
Tabela 8- Setor dos colaboradores com menor tempo de empresa .....	67
Tabela 9- Setor dos colaboradores com mais tempo de empresa .....	67
Tabela 10- Variáveis de satisfação no momento .....	69
Tabela 11- Variáveis de satisfação no futuro .....	70
Tabela 12- Gênero .....	72
Tabela 13- Faixa etária .....	74
Tabela 14- Escolaridade .....	76
Tabela 15- Tempo de serviço .....	78
Tabela 16- Categoria do hotel.....	80
Tabela 17- Setor em trabalha .....	82

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIH: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

AD: Avaliação de Desempenho

CHA: Conhecimentos Habilidades e Atitudes

CLT: Consolidação das Leis Trabalhistas

BNDES: Banco Nacional do Desenvolvimento

EMBRATUR: Instituto Brasileiro de Turismo

FOHB: Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil

FUNGETUR: Fundo Geral do Turismo

GP: Gestão de Pessoas

MTUR: Ministério do Turismo

RH: Recursos Humanos

SBCLASS: Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem

T&D: Treinamento e Desenvolvimento

UH: Unidade Habitacional

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 Gestão de recursos humanos e o setor de serviços nos meios de hospedagem</b> .....	15
<b>1.2 Motivação</b> .....	17
<b>1.3 Problema de Pesquisa</b> .....	20
<b>1.4 Objetivos</b> .....	21
1.4.1 Objetivo Geral .....	21
1.4.2 Objetivos Específicos .....	21
<b>1.5 Justificativa</b> .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
<b>2.1 Conceitos de meios de hospedagem</b> .....	23
2.1.1 Classificação dos meios de hospedagem .....	25
2.1.2 Redes Hoteleiras .....	29
<b>2.2 Fundamentos da gestão de pessoas</b> .....	35
2.2.1 Recrutamento e seleção .....	38
2.2.2 Treinamento e desenvolvimento .....	38
2.2.3 Avaliação e desempenho .....	42
2.2.4 Remuneração .....	42
<b>2.3 Práticas de gestão de pessoas nos meios de hospedagem</b> .....	44
<b>2.4 Motivação nos meios de hospedagem</b> .....	46
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	53
<b>3.1 Base Epistemológica</b> .....	53
<b>3.2 Etapa 01: Pesquisa exploratória</b> .....	54
3.2.1 Levantamento das informações .....	55
3.2.2 Etapa 2: Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa .....	56
3.2.3 Campo de Estudo .....	56
3.2.4 Definição da população e amostra .....	57

3.2.5 Coleta e análise de dados .....	58
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Caracterização dos meios de hospedagem pesquisados .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2 Perfil dos Gestores entrevistados .....</b>	<b>61</b>
4.2.1 Análise de resultados .....	61
4.2.2 As práticas motivacionais adotadas pelos hotéis .....	61
4.2.3 A motivação dos funcionários dos meios de hospedagem no destino gramado.....	64
4.2.4 Perfil dos funcionários entrevistados.....	64
4.2.5 Variável de satisfação no momento.....	68
4.2.6 Variável de Satisfação no futuro.....	70
<b>4.3 Análise quanto a categorização dos funcionários .....</b>	<b>71</b>
4.3.1 Gênero.....	71
4.3.2 Faixa Etária .....	73
4.3.3 Escolaridade.....	75
4.3.4 Tempo de Serviço .....	77
4.3.5 Categoria do meio de hospedagem .....	79
4.3.6 Setor em que trabalha .....	81
<b>4.4 A Comparação das práticas adotadas pelos hotéis e a motivação dos funcionários nos hotéis em Gramado.....</b>	<b>83</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA- PRIMEIRO CONTATO.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA- PÚBLICO ALVO</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA - GESTOR.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA – FUNCIONÁRIOS.....</b>	<b>107</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Gestão de recursos humanos e o setor de serviços nos meios de hospedagem

A empresa hoje não é mais um elemento isolado na sociedade, sendo que cumpre funções obrigatórias perante a sociedade e participa do mercado de forma livre, com ofertas de produtos e serviços com uma demanda em potencial (MARINÉ; ROJO, 2004). Os serviços possuem, por natureza, um alto grau de variabilidade, sendo que essa variação possui diversos fatores que determinam os seus resultados: pessoas, tempo e a natureza dos serviços. Essas variáveis contribuem para que os resultados se tornem vantagens ou problemas na padronização desses mesmos resultados (FITSIMMONS; FITSIMMONS, 2000; ANJOS, 2004).

Os serviços nos meios de hospedagem são ofertados através de pacotes, que podem ser formados por serviços núcleo e serviços periféricos ou auxiliares, que complementam a oferta e procuram influenciar de forma positiva as expectativas geradas aos consumidores, agregando valor ao serviço principal (ANJOS, 2004). Os serviços possuem uma característica bastante importante e peculiar, que é a inviabilidade da estocagem por ser um produto intangível, e o sincronismo na produção e no consumo (GRONROOS, 1990; ANJOS, 2004).

Assim, as empresas prestadoras de serviços estão em busca constante entre gerenciar as estratégias ligadas ao equilíbrio entre a capacidade de produção e a demanda do mercado, sendo que os resultados dos processos possuem a intenção de levar um produto nas mãos do cliente que o deseja (GRONROOS, 1990; ANJOS, 2004).

Alguns autores entendem que a combinação de bens físicos e serviços possibilita o desenvolvimento de melhorias na qualidade dos serviços prestados, assim melhorando a relação cliente x fornecedor e por consequência a qualidade de vida de colaboradores (GRONROOS, 1990; GIANESI; CORREA, 1994; ANJOS, 2004). É importante ressaltar que o desenvolvimento dos serviços, por si só, não garante a qualidade. Outros fatores devem ser levados em consideração, como o processo na prestação dos serviços, a produção que sofre variáveis, o cliente que participa ativamente e o fornecimento, sendo este o conjunto básico e necessário para o sucesso (GRONROOS, 1990; ANJOS, 2004). O setor de recursos humanos é o elo para a prestação dos serviços e a relação com o cliente seja de excelente qualidade, e o conceito de serviço ser considerado um valor positivo.

Porém, o mercado turístico do século XXI com valores relativos à informação, o profissionalismo, a criatividade, a responsabilidade, a eficácia e eficiência se tornam

características de primeira grandeza para as pessoas que trabalham com turismo (MARINÉ; ROJO, 2004).

O turismo é composto por empresas prestadoras de serviços na área da alimentação, meios de hospedagem, agências de viagens, operadoras turísticas, parques temáticos, organizadoras de eventos, atrações turísticas, turismo receptivo, transportadoras turísticas, locadoras de veículos, lojas de souvenirs, entre outros serviços correlatos (THEOBALD, 2001). Guerrier (2000) afirma que os meios de hospedagem, por serem empresas prestadoras de serviços, devem ter um acompanhamento pensando tanto na qualidade tangível, quanto na intangível. Assim devem pensar no desenvolvimento tanto dos empreendimentos quanto da mão de obra.

Na indústria da hospitalidade, como em outros sub setores prestadores serviços, deve-se ter em mente que é necessário gerir com competência, oferecendo atendimento de qualidade com foco no cliente (MULLINS, 2009).

O Turismo emprega mais de 360 milhões de pessoas direta e indiretamente em todo o mundo, sendo considerado um dos maiores setores da economia mundial e assim um dos grandes responsáveis pelo seu crescimento; e os meios de hospedagem vêm ganhando importância relevante em função do desenvolvimento social das localidades e é uma das mais importantes fontes geradoras de emprego e renda (MEIRA; ANJOS, 2013; WTTC, 2015; MTUR, 2016).

Em 2015 a receita gerada através dos meios de hospedagem no Brasil teve um crescimento acima de 7,9% em relação ao ano anterior. O motivo desse crescimento está associado à boa imagem do país no exterior no âmbito econômico, uma ampla divulgação internacional, em razão dos megaeventos esportivos, e o aumento do poder de compra dos consumidores, o que acabou incrementando o favorecimento do turismo doméstico. Por outro lado, a burocracia administrativa e a escassez de mão de obra qualificada são complicadores para o aumento ainda mais elevado do faturamento do setor. (ABIH, 2016; FOHB, 2016; MTUR, 2016).

No Quadro 01 destaca-se a diária média dos meios de hospedagem no período de 2004 a 2014, o quadro demonstra uma média crescente, ano após ano, em função do desenvolvimento do setor e a expectativa dos grandes eventos que sucederam nesse período (ABIH, 2016; FOHB, 2016; MTUR, 2016).

Quadro 1- Diária média (R\$) nos anos de 2004 a 2014.

ANO	HOTEIS URBANOS (HOTÉIS & FLATS)	VARIAÇÃO
2004	124,0	
2005	131,0	5,6%
2006	140,0	6,9%
2007	148,0	5,7%
2008	153,0	3,4%
2009	165,0	7,8%
2010	180,0	9,1%
2011	211,0	17,2%
2012	243,0	15,2%
2013	259,3	6,7%
2014	266,8	2,9%

FONTE: Adaptado de FOHB (2015).

Nos próximos anos a previsão de crescimento é de aproximadamente 10% em relação aos anos anteriores, e em função desse crescimento o ciclo natural é de que novas contratações de pessoal sejam feitas, mantendo assim um ciclo natural de aquecimento no setor. Com isso os empreendedores hoteleiros estão na busca da melhoria dos produtos e serviços seguindo as tendências do mercado priorizando as necessidades e os desejos dos seus consumidores reais e potenciais (ABIH, 2016; FOHB, 2016).

## 1.2 Motivação

Segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), a motivação deve surgir de um conjunto de necessidades sendo elas divididas em: fisiológicas, segurança, social, estima e autorealização. É importante dizer que quando uma necessidade é alcançada o nível de necessidade seguinte passa a ser importante a ser conquistado, gerando assim um ciclo de necessidades motivacionais que precisam ser adquiridas.

Na Figura 01 a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow (1943) mostra o que as pessoas buscam para ter uma vida plena, as motivações pessoais são fruto das necessidades que são classificadas por ordem hierárquica (GUEVARA; SATILLÁN, 2008; ALVES et. al., 2012).

Figura 1- Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow



**Fonte:** Maslow (1943)

Na teoria de Maslow para os ambientes organizacionais é possível destacar que:

- ✓ Necessidades fisiológicas são entendidas nas organizações como: salários, condições de trabalho, intervalos adequados para as refeições e descanso entre as jornadas;
- ✓ Segurança nas organizações: Ambiente de trabalho seguro, segurança no emprego, benefícios como plano de saúde e aposentadoria;
- ✓ Social no ambiente de trabalho: grupo de trabalho compatível e condizente com a função, superior hierárquico amistoso e incentivador, oportunidades de atividades sociais e entretenimento;
- ✓ Estima nas organizações: Reconhecimento, responsabilidade, promoções;
- ✓ Auto realização nas organizações: Trabalho desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões, crescimento pessoal.

A motivação humana representa a soma dos fatores que irão determinar se os indivíduos cumprirão suas ações. A motivação representa a soma de forças, energias internas e externas, com o propósito de satisfazer as necessidades, motivarem as equipes e mantê-los satisfeitos. É uma das formas que os gerentes das organizações tem feito para manter bons funcionários e fornecer um serviço de qualidade (COSTEN; SALAZAR, 2011; VLAD, 2012).

De acordo com Nord e Fox (2004) os estudos sobre motivação assumem que a universalização de teorias é possível, e que as motivações devem ser orientadas de forma individual nas pessoas para a obtenção de melhores resultados e assim atendendo as necessidades de cada indivíduo, os autores ainda dizem que a percepção e a complexidade

diante desse fenômeno são importantes e o desenvolvimento de técnicas de motivação dentro das organizações se faz necessário.

Há dois tipos de motivação a extrínseca e a intrínseca, a primeira é vinda de fatores externos, relacionados a recompensas financeiras ou ameaças como demissões e perda de benefícios, já a segunda está relacionada com fatores internos de cada indivíduo, como conquistas pessoais e profissionais, e invariavelmente é relacionado a estímulos e desafios que esses indivíduos enfrentam ao longo da vida (AMABILE, 2005). A motivação determina a direção, o poder e a prioridade do comportamento, que é estimulado por fatores intrínsecos ou extrínsecos (CETINKAYA, 2011).

Outros autores definem motivação como a vontade de um indivíduo em aumentar o seu esforço até o ponto de satisfazer uma necessidade, e se levarmos para o lado profissional é a força que a pessoa faz na busca de um emprego, se manter nele, e independem das situações do dia a dia (SIMONS 1995; ALVES et. al.,2012). É possível definir motivação nas organizações através da concentração de energias de todos os colaboradores utilizando os recursos de forma eficaz e econômica (JOHNS, 2006; VLAD, 2012).

A motivação nos estudos organizacionais foi marcada por abordagens generalistas e sendo estudada e pesquisada, trazendo dimensões abrangentes em várias áreas como a psicologia, com o viés de valorização mais humanista e em alguns estudos interpretativos (SAMPAIO, 2004; VLAD, 2012).

Dentro das organizações, a motivação pode ser definida pelo processo mediante o qual os gestores determinam e priorizam a energia de sua equipe, utilizando os recursos da organização com eficácia, e o seu esforço é direcionado em busca de um objetivo comum que é manter a equipe motivada e assim contribuir para com o sucesso do negócio (ALVES, et.al., 2012; VLAD, 2012)

As visões alternativas para entender a motivação no ambiente de trabalho se iniciam a partir de 1990, quando surgem estudos que mostram as perspectivas de interpretação dos efeitos da motivação em ambientes micro e macros nas organizações e há um avanço no fenômeno organizacional, com uma construção social baseado na interação dos indivíduos envolvidos (CAVEDON; FACHIN, 2008).

A motivação do ser humano representa diversos fatores que determinam o que deve ser cumprido em certas ações. A motivação é representada pela soma de forças, sendo elas energias internas e externas que geram o comportamento humano em busca de um propósito, uma vez cumprido o nível de satisfação estará completo e novamente em busca de novos desafios (VLAD, 2012).

A motivação pode ser considerada como um fator primário e variável que pode ter ações diretamente relacionadas aos funcionários e ajuda a inspira-los a realizar um serviço de qualidade e eficaz, sendo que este catalisador pode ser alimentado por benefícios financeiros e não financeiros (BAGRI et. al., 2011).

### **1.3 Problema de pesquisa**

Ao longo dos tempos, a motivação humana se tornou alvo de estudos em diversas áreas como a psicologia organizacional, administração e sociologia, que gerou um maior entendimento sobre o assunto. Tal temática é recorrente e discutida de diversas formas, como no desenvolvimento e na conceituação da identidade do ser humano (HERZBERG, 1968; CAVALCANTI et. al., 2011; BATISTA; SANTOS, 2015).

As teorias motivacionais utilizam uma metodologia generalista e utilizam como pano de fundo a motivação do trabalhador para realização de uma tarefa de forma objetiva (NORD; FOX, 2004). De acordo com Carvalho (2008) o estudo da motivação está relacionado basicamente com as razões pelas quais as pessoas se comportam. Em termos gerais a motivação pode ser definida como um direcionamento de ações as escolhas das pessoas em fazer determinadas ações em detrimento de outras. A motivação é o processo de estimular um indivíduo para que suas ações preencham uma necessidade ou realize uma meta desejada (MONTANA; CHARNOV, 1998 VLAD; NEGRUT, 2015).

O conceito de hospitalidade, como pilar no desenvolvimento organizacional, permite à empresa a criação de planos de carreira e mecanismos para a retenção dos talentos. Assim, faz com que profissionais evoluam e exerçam diversos cargos ao longo dos anos dentro dos meios de hospedagem (PINAFFI; FURTADO, 2016). Em se tratando de área de atuação, a motivação no setor de RH nos meios de hospedagem é um assunto abordado de forma clara, porém ainda carece de mais estudos a serem desenvolvidos.

Conforme a necessidade de explorar mais o assunto que de certa forma é ainda pouco explorado, e por diversos anos ter trabalhado gerindo pessoas dentro dos hotéis e sempre com o seguinte questionamento:

- ✓ Quais são as práticas motivacionais nas áreas de recursos humanos nos meios de hospedagem do município de gramado?

O ambiente dos meios de hospedagem é o pano de fundo dessa pesquisa que tem por objetivo pesquisar as práticas motivacionais e como os funcionários entendem essas práticas.

## **1.4 Objetivos**

Com a finalidade de buscar respostas para a pergunta central desta pesquisa foram elaborados alguns objetivos que estão abaixo listados.

### **1.4.1 Objetivo geral**

Analisar o processo de Gestão de Pessoas dos hotéis no destino Gramado/RS.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Caracterizar as práticas motivacionais adotadas pelos meios de hospedagem no destino Gramado;
2. Analisar a motivação dos funcionários dos meios de hospedagem no destino Gramado;
3. Comparar às práticas adotadas pelos meios de hospedagem e a motivação dos funcionários nos meios de hospedagem em Gramado.

## **1.5 Justificativa**

Em função do crescimento da valorização da mão de obra humana e a melhoria na qualidade dos serviços prestados, em especial meios de hospedagem, os funcionários tornaram-se peça importante no desenvolvimento das empresas prestadoras de serviços (HECHANOVA et. al., 2006). Sob a ótica dos trabalhadores, a capacidade de fazer o trabalho bem feito, seu senso de auto determinação e a sua autonomia tendem a influenciar o resultado final do trabalho, gerando assim a satisfação do trabalhador na organização (THOMAS; VELTHOUSE, 1990; HECHANOVA et. al., 2006).

A participação ativa dos colaboradores no processo ajuda a organização a responder de forma adequada os desafios impostos nos dias atuais, pois se vive em um mundo cada vez mais complexo com variáveis e mudanças constantes, sendo cada vez mais necessária a descentralização das tomadas de decisões importantes, e em muitos casos a direção da

empresa perdendo de forma gradativa o poder de decidir questões relacionadas ao dia a dia da empresa (ANJOS, 2004).

Conforme a atividade turística cresce nos últimos anos, se tornando um dos principais segmentos da economia mundial, sendo que os meios de hospedagem acompanham esse crescimento e se destacam nesse setor, a busca pela melhoria da mão de obra se tornou uma necessidade buscada constantemente neste setor (THEOBALD, 2001; PROSERPIO, 2007; MIRANDA, 2008).

A relação entre os estudos da hospitalidade e nova geração de líderes no mercado de trabalho e o foco em desenvolver a inteligência emocional de cada colaborador das empresas, e assim posiciona-lo estrategicamente diante das oportunidades internas e ameaças do mercado, a busca pela eficácia dos funcionários em suas tarefas se faz necessário para atingir os resultados esperados (PINAFFI; FURTADO, 2016).

Recrutar de forma eficaz e reter funcionários é fundamental para o bom funcionamento de qualquer empresa de serviços, e motivar os funcionários e mantê-los satisfeitos são algumas das maneiras que os gerentes e organizações têm encontrado para reter bons funcionários que trabalham duro para fornecer um serviço excelente e poder ajudar a garantir um negócio (DIPIETRO, et.al, 2014).

Como motivar os funcionários e mantê-los satisfeitos tem sido um desafio gerencial por décadas, e tem havido muitos estudos feitos, a fim de determinar o que ajuda a motivar as pessoas na indústria da hospitalidade (Kovach, 1987; Charles & Marshall, 1992; Simons; Enz, 1995; Breiter et. al, 2002; Costen; Salazar, 2011; Cetinkaya, 2011; DI Pietro; Kline e Nierop, et.al, 2014). É importante destacar os motivos para a realização desse estudo, que foi entender as motivações dos funcionários para trabalhar nos meios de hospedagem e a sua satisfação de estar em um ambiente que exige uma constante preocupação com o servir e a motivação desses funcionários deve estar sempre em alta e a todo o momento avaliado.

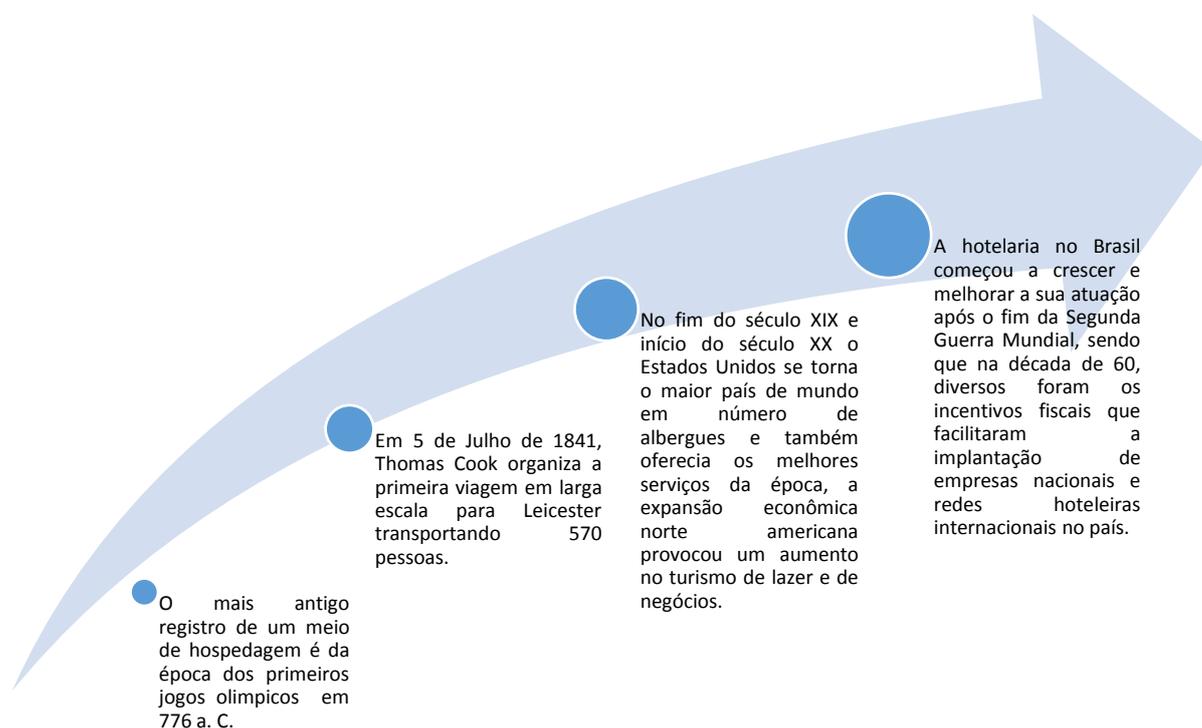
E por fim, o interesse nesse assunto se dá pela experiência profissional do pesquisador na hotelaria nacional atuando por alguns anos em redes hoteleiras nacionais e meios de hospedagem independentes, nos quais foi possível observar as formas de gestão dos funcionários e como os meios de hospedagem motivam seus funcionários.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceitos de meios de hospedagem

A história dos meios de hospedagem nasceu junto com o turismo. Conforme relatam Candido e Vieira (2003), o turismo foi descoberto com Thomas Cook em 1841 abrindo a primeira agência de viagens, e pode ser definido como um conjunto de atividades socioeconômicas que provoca o deslocamento temporário de pessoas ou grupos com uma ou mais finalidades entre elas: lazer, cultura, negócios, saúde entre outras, e teve um grande impulso no início do século XX, em função do aumento da oferta de meios de transporte mais rápidos e seguros como avião, e o surgimento de pensões e hospedarias. Na figura 2 é possível visualizar alguns fatos marcantes do desenvolvimento dos meios de hospedagem.

Figura 2- Linha do tempo com os fatos mais relevantes da hotelaria nacional e internacional



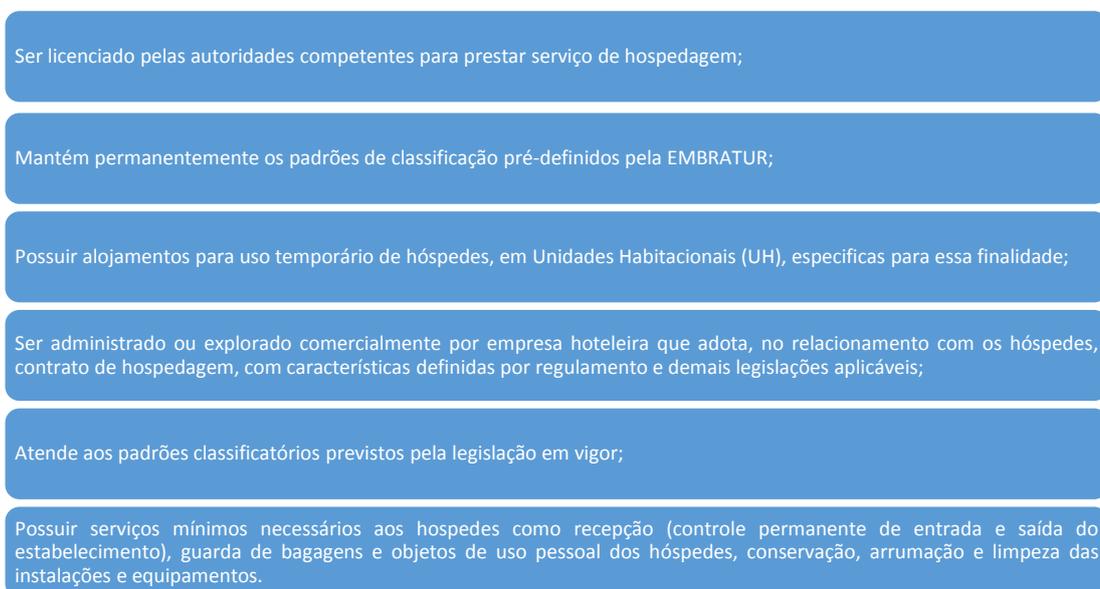
**Fonte:** Trigo (2000); Candido e Vieira (2003); Beni (2003) – Elaborado pelo autor

A palavra hospedagem é derivada do Latim *hospitium*, que tem como significado hospitalidade, termo esse que também se origina do Latim *hospitalitas*, que é o ato de oferecer um bom tratamento a que se dá ou recebe uma hospedagem (CANDIDO; VIEIRA, 2003).

Dos equipamentos que compõem a estrutura turística, os meios de hospedagem se destacam por serem indispensáveis para a viabilização das atividades turísticas em todas as modalidades, os meios de hospedagem possuem uma maior representatividade e visibilidade. Apesar dos meios de hospedagem serem diferentes em cada país, eles são responsáveis por disponibilizar o maior número de empregos e proporcionar o maior nível de receita dentro da cadeia produtiva do turismo (COOPER et al., 2001).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR, 2017) meio de hospedagem é o estabelecimento que presta serviço de hospedagem a um indivíduo perante uma remuneração monetária pré-determinada, sendo que algumas condições são obrigatórias como:

Figura 3- Condições obrigatórias de prestação de serviço dos meios de hospedagem



**Fonte:** Embratur 2017 – Elaborado pelo autor

Candido e Vieira (2003) definem meio de hospedagem como: um estabelecimento onde os turistas encontram hospedagem e alimentação em troca de pagamento pelo serviço prestado. E ainda complementam dizendo, que o meio de hospedagem é uma atividade permanente de prestação de serviço que opera 24hs por dia, durante o ano inteiro, e seu principal produto, a diária hoteleira é altamente perecível. Já Beni (2002) diz que meio de hospedagem é um estabelecimento comercial de hospedagem que oferece cômodos mobiliados e com banheiros privativos, para ocupação temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, e outras atividades respectivas ao setor hoteleiro, tudo isso mediante o pagamento de tarifa.

Alguns autores definem um meio de hospedagem como um estabelecimento que oferece a hospedagem, acomodações para os viajantes e residentes temporários em troca de pagamento. Os meios de hospedagem em sua maioria agregam serviços de alimentação e bebidas, eventos e outros serviços para oferecer uma maior satisfação e permanência de seus hóspedes (MEDLIK e INGRAM, 2002; CASTELLI, 2005).

Os meios de hospedagem ocupam uma posição de destaque dentro do turismo e segundo o Ministério do Turismo (MTUR, 2016) os meios de hospedagem existentes no Brasil são: Albergues, Condo-Hotel, Flat, Hotel Urbano, Hotel de Selva, Hotel Fazenda, Hotel Histórico, Pousada, Resort e Cama & Café. Os meios de hospedagem em sua grande maioria agregam serviços de alimentação e bebidas, eventos e outros serviços como lavanderia, telefonia para oferecer uma maior satisfação e permanência do hospede (MEDLIK; INGRAM, 2002).

### **2.1.1 Classificação dos meios de hospedagem**

Conforme o turismo alcançava proporções mundiais os governos passaram a exercer um controle sobre os meios de hospedagem, com determinações, com o objetivo de assegurar ao cliente a qualidade dos serviços prestados com grau de conforto e oportunidades de escolhas de acordo com o seu grau social e poder aquisitivo (CASTELLI, 2005). Entretanto, esses serviços sofrem variações em função da categoria e da classificação do estabelecimento hoteleiro e de acordo com Candido e Vieira (2003) essa variação está de acordo com os critérios de: atuação, dimensões, localização, qualidade nos serviços, proximidade com outros serviços como aeroportos, terminais rodoviários, parques temáticos, tipo de clientela.

As empresas hoteleiras podem ser classificadas quanto ao seu tamanho (pequenas, médias e grandes), e esse parâmetro é fundamentado através dos apartamentos ou unidades habitacionais (UH's) disponíveis (CASTELLI, 2005). As unidades habitacionais são classificadas em quarto, apartamentos e suíte, sendo que, o quarto possui banheiro coletivo, o apartamento tem um banheiro individual e a suíte possui, ainda, além do banheiro coletivo, uma sala de estar.

No quadro 2 estão determinadas as formas de classificação dos meios de hospedagem de acordo com a sua localização, e tipo de clientela a qual está sendo proposto o seu fim.

Quadro 2- Formas de classificação dos hotéis de acordo com a sua localização.

HOTÉIS DE NOITE	Localizados de forma estratégica, com poucos espaços comuns, voltados a um público alvo com tempo de permanência curto, que gasta menos, porém procura uma unidade habitacional.
HOTÉIS DE TRANSITO	São modelos antigos, com uma clientela externa que procura o ambiente para realizar reuniões.
HOTÉIS DE FÉRIAS	Localizados em regiões turísticas com estruturas físicas bem planejadas e diferenciadas, com boa luminosidade e grandes áreas sociais externas.

Fonte: MEIRA (2012)

No Quadro 03 são as formas de classificar um meio de hospedagem de acordo com a função para a qual o empreendimento foi planejado, em função de sua característica predial ou sua localização geográfica.

Quadro 3- Forma de classificar um meio de hospedagem de acordo com a função a ser desempenhada

Hotel de aeroporto	Voltados aos clientes de passagem ou executivos que querem acomodações e serviços rápidos e com qualidade.
Hotel de congresso	Áreas cuidadosamente planejadas para a realização de congressos.
Hotel residência	As unidades habitacionais possuem um espaço para cozinhar, o hóspede pode ser também o proprietário do espaço.
Hotéis paramédicos	Mais conhecidos como <i>Spas</i> , sua característica principal é dispor de atividades para o cuidado do corpo e da mente.
Hotéis superluxo	O principal foco e a qualidade nos serviços prestados e com custos elevados.
Hotéis de lazer	Mais conhecidos como <i>Resorts</i> , possuem grandes dimensões territoriais com muitos espaços pensados no lazer e as práticas esportivas.
Motel	Sua maior preocupação é com a privacidade e o acesso direto das acomodações.
Hotel de estrada	Estrutura simplificada, com facilidade de acesso e estacionamento.
Hotel de negócios	Comum em áreas metropolitanas, seus serviços são específicos para a realização negócios.

Fonte: MEIRA (2012)

Os meios de hospedagem possuem as classificações como vimos as acima citadas, e possuem ainda uma matriz de classificação hoteleira. Ela foi criada e recomendada pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), a qual também fica a responsabilidade pela fiscalização. Essa classificação é demonstrada através da simbologia de estrelas, conforme o quadro 4. Este modelo de classificação foi disseminado e muito utilizado nas

décadas anteriores. Atualmente, os meios de hospedagem possuem total liberdade na forma de ser classificado. Eles podem optar pela autoclassificação, sem classificação, classificação privada ou pela classificação oficial.

Quadro 4- Classificação recomendada pela ABIH

HOTEL DE CATEGORIA SIMPLES	★
HOTEL DE CATEGORIA ECONÔMICA	★ ★
HOTEL DE CATEGORIA TURÍSTICA	★ ★ ★
HOTEL DE CATEGORIA SUPERIOR	★ ★ ★ ★
HOTEL DE CATEGORIA LUXO	★ ★ ★ ★ ★
HOTEL DE CATEGORIA SUPERLUXO	★ ★ ★ ★ ★ ★

Fonte: MEIRA (2012)

A partir de 2011, a ABIH comunicou a criação de um novo Sistema Brasileiro de Classificação dos meios de hospedagem (SBCLASS), que foi idealizado e preparado pelo Ministério do Turismo, com o objetivo de consolidar o Brasil como um destino turístico competitivo no mercado global, vislumbrando a preparação para receber os *Mega* eventos como Copa do mundo de futebol e Olimpíadas, para que essas informações fossem repassadas aos hóspedes de forma clara e objetiva, sobre os meios de hospedagem.

O SBClass tem por objetivo mensurar a qualidade dos serviços oferecidos através da simbologia de estrelas a cada estabelecimento avaliado. Contudo, para que se evitem falhas no processo de aplicação do critério de avaliação, os meios de hospedagem se dividem em sete categorias sendo elas: Hotel, Resorts, Hotel Fazenda, Cama & Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat / Apart Hotel. A classificação atual é flexível às particularidades que cada região possui o que acaba eliminando erros na metodologia, algo bem comum nas classificações anteriores (ABIH, 2016).

O quadro 5 mostra as categorias e os requisitos necessários para se ter uma classificação de acordo com o MTur para os meios de hospedagem no Brasil.

Quadro 5- Classificação SBCLASS

<b>Categoria</b>	<b>Requisitos</b>
<b>Hotel</b>	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária.
<b>Resorts</b>	Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio

	empreendimento.
<b>Hotel fazenda</b>	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo.
<b>Cama e café</b>	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 reside.
<b>Hotel Histórico</b>	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fatos histórico-culturais de importância reconhecida, sendo eles relevantes para a memória popular, independente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do estado brasileiro ou informal, com base no reconhecimento popular ou de estudos acadêmicos.
<b>Pousada</b>	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviço de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.
<b>Flat/ Apart-hotel</b>	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala de cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Fonte: SBCLASS (2016)

Se analisarmos a hotelaria nacional é dividida em três principais grupos, sendo o primeiro grupo formado pelas empresas oriundas de gestão familiar – hotéis independentes – que na sua grande maioria são meios de hospedagem de pequeno e médio porte e representam um total em torno de 80 % dos empreendimentos no país. O segundo grupo é formado pelas redes hoteleiras de investimento nacional, e o terceiro e último grupo é formado por grandes redes internacionais que se estabeleceram no nosso país nos últimos tempos (ABIH, 2016).

### 2.1.2 Redes Hoteleiras

As redes hoteleiras tiveram o início de sua trajetória em meados do século XX na Europa e EUA. Porém, apenas a partir da década de 1970 que, advindas da globalização dos mercados e a expansão do turismo, as redes hoteleiras aqueceram sua atividade no mercado internacional (CAMPOS; GONÇALVES, 1998; PROSERPIO, 2007).

Em 1971 chega ao Brasil à primeira rede internacional: Hilton International Corporation, que assume a administração de um hotel em São Paulo com quatrocentos UH's. Em 1974 entra em operação a rede Holiday Inn, em Campinas e as redes Sheraton e Inter Continental, no Rio de Janeiro. Em 1975 inaugura o Le Meridien, no Rio de Janeiro e o Club Med, em Itaparica, e em 1977, o Novotel, em São Paulo. Essas implantações tiveram um impacto imediato na elevação da qualidade dos serviços prestados, diversificando a clientela e o profissionalismo na área de gestão (GORINI; MENDES, 2005; BOJAR; GOLDNER, 2006; FERNANDEZ et. al., 2010).

Este crescimento foi incentivado pelos estímulos oferecidos pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), bem como os financiamentos do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e os incentivos fiscais garantidos pelo Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR). À medida que as redes internacionais entram no mercado brasileiro, dedicam-se a operação de meios de hospedagem e construção de imóveis com recursos de investidores nacionais, realizando investimentos imobiliários para que possam administrar os seus próprios empreendimentos hoteleiros (PROSERPIO, 2007).

Os meios de hospedagem independentes em geral são administrados por seus proprietários, contudo quando as administradoras detentoras das marcas hoteleiras obtém a concessão costuma fazer exigências para administrar os meios de hospedagem, as quais muitas vezes começam na fase de projeto e construção (CASTELLI, 2005). É importante destacar que as negociações entre investidores e administradores é anterior a definição do projeto a ser desenvolvido, no entanto, exceções podem ser negociadas (GORINI; MENDES, 2005).

A experiência e a competência profissional que as redes trazem, é importante para o desenvolvimento do empreendimento, e ainda uma clientela em potencial que associa a marca de meio de hospedagem a um determinado padrão de qualidade dos serviços prestados, sendo que boa parte do público credita as marcas como um referencial melhor e maior que a tradicional categorização de estrelas vigente adotadas pelos meios de hospedagem espalhados pelo mundo (PROSERPIO, 2007).

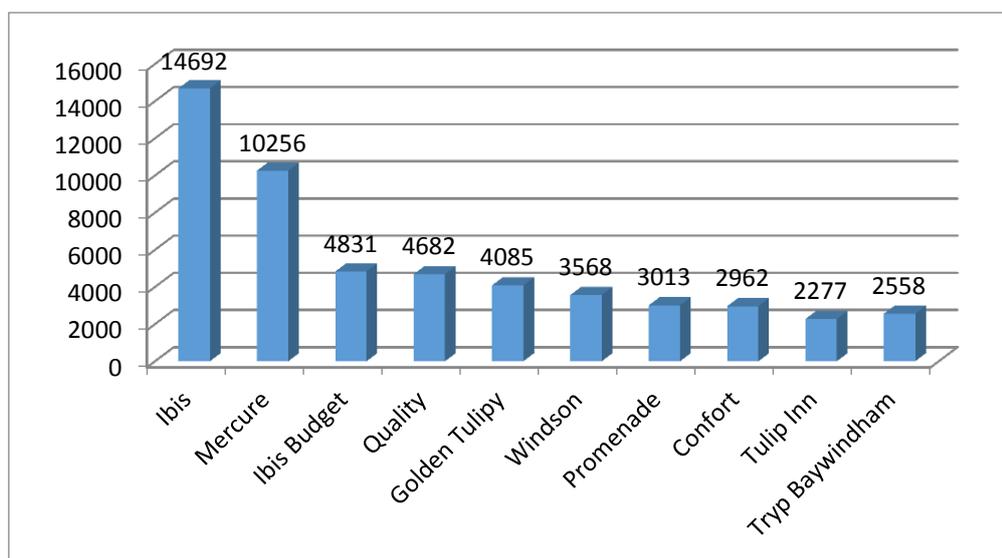
Com o crescimento econômico brasileiro, Gorini e Mendes (2005) afirmam que a estabilização da moeda nacional e a facilidade ao acesso a mobilidade que o país passou a experimentar e influenciou a hotelaria nacional expandisse e as redes internacionais e os investidores passaram a manifestar o interesse por novos projetos devido ao desenvolvimento de novas formas de financiamento estímulos aos polos turísticos.

Com o processo de globalização econômica, houve um aumento significativo na competitividade das empresas hoteleiras, em decorrência da entrada no mercado nacional de várias redes hoteleiras internacionais (PROSERPIO, 2007; MIRANDA, 2008).

A relevância das grandes bandeiras internacionais e a frequente presença de agentes hoteleiros torna esse mercado pouco globalizado e pouco concentrado. No Brasil, por exemplo, os 20 maiores grupos hoteleiros (por quantidades de quartos) administram mais de 500 hotéis e ofertam apenas 18,8% das UH's. Entre esses, as principais bandeiras mundiais gerenciam cerca de 70% das UH's, a Accor, empresa líder no mercado brasileiro representa apenas por 5,4% das ofertas de quartos disponíveis no país (BOARIA, 2013, FOHB, 2015).

No Gráfico 01 é possível visualizar as 10 maiores marcas hoteleiras de acordo com a quantidade de UH's disponíveis no Brasil.

Gráfico 1- 10 maiores marcas hoteleiras no Brasil



Fonte: FOHB (2015)

De acordo com FOHB (Fórum dos operadores hoteleiros do Brasil) em 2014 o Brasil tinha aproximadamente 10 mil empreendimentos hoteleiros, desse total apenas 9,5%, representam a hotelaria afiliada às redes nacionais e internacionais.

O ano de 2014 apesar do impacto positivo da copa do mundo nos principais mercados hoteleiros do país, não conseguiu compensar com o baixo nível de crescimento da economia brasileira, e a taxa de ocupação caiu em média um ponto percentual, fechando o ano de 2014 em 64,9%. Já a diária média cresceu 2,9% em relação ao mesmo período do ano de 2013, se compararmos com os 05 últimos anos anteriores, o crescimento foi modesto, quando o crescimento da diária foi acima da inflação praticada no mesmo período (FOHB; EMBRATUR, 2015).

Alguns mercados importantes como Belo Horizonte e Rio de Janeiro tiveram um aumento maior na oferta de UH's, sendo esse aumento mais significativo em meios de hospedagem afiliados a redes hoteleiras domésticas e internacionais, tendo crescido em torno de 7,9% em 2014, em comparação a 2013 (FOHB; EMBRATUR, 2015).

Os meios de hospedagem urbanos e resorts mantiveram a tendência de melhora na *performance*, iniciada em 2013, com a forte desvalorização do real, o segmento de resorts foi beneficiado, pois o Brasil tornou-se um destino mais barato para os turistas estrangeiros, além disso muitos brasileiros passaram a escolher os destinos nacionais ao invés dos internacionais, pela facilidade de locomoção e principalmente pelos baixos preços em comparação a destinos estrangeiros, se compararmos 2013 para 2014 teve um crescimento em torno de 33,4 % (FOHB; EMBRATUR, 2015).

No ano de 2014 vimos acontecer as maiores transações da indústria hoteleira nacional, sendo que três grandes negócios foram destaque. Destaque para o fato de que todos os negócios com fundos internacionais agiram no desenvolvimento dessas transações:

- ✓ O fundo Quantum, que tem o *Mega* investidor George Soros como um dos principais acionistas, adquiriu a Atlântica Hotels, uma das maiores administradoras hoteleiras do país;
- ✓ O fundo GTIS comprou a maioria das ações da BHG – Brasil Hospitality Group (incluindo seus ativos hoteleiros) e fechou seu capital;
- ✓ O fundo HSI atuou em duas frentes, através de uma plataforma denominada 2.0 Hotéis. Sendo a primeira frente é que está desenvolvendo 20 hotéis com a marca própria Zii em diversas cidades do país, e a outra foi a aquisição da Rede Arco hotéis, com 12 hotéis espalhados no interior de São Paulo.

Essas transações demonstram o grande potencial de investimento que o Brasil possui para investimentos em longo prazo, e que a indústria hoteleira nacional está em franco crescimento. Porém a partir de 2015 com a queda do REVPAR (*Revenue per Available Room*) que em português significa a receita por quarto disponível, a pressão inflacionária e o aumento significativo do custo de energia no país fizeram com que as margens de lucro se reduzissem no respectivo ano, com grande expectativa da retomada do crescimento nos jogos olímpicos de 2016, para isso a implantação da redução de custos se mostra necessária e eficaz nos tempos atuais (FOHB, EMBRATUR, 2015).

O Quadro 6 apresenta um histórico da performance dos meios de hospedagem urbanos (Hotéis +Flats) nos últimos anos, e a variação da ocupação média dos anos de 2004 a 2014.

Quadro 6- Ocupação média nos anos de 2004 a 2014.

ANO	MEIOS DE HOSPEDAGEM URBANOS (HOTÉIS & FLATS)	VARIAÇÃO
2004	55.0%	
2005	60.0%	9,1%
2006	58.0%	-3,3%
2007	63.0%	8,6%
2008	65.0%	3,2%
2009	63.0%	-3,1%
2010	68.0%	7,9%
2011	69.5%	2,2%
2012	65.6%	-5,6%
2013	65.9%	0,36%
2014	64.9%	-1,5%

Fonte: Adaptado de FOHB (2015).

No Quadro 7 temos uma média da variação do REVPAR dos anos de 2004 a 2014.

Quadro 7- REVPAR (R\$)

ANO	MEIOS DE HOSPEDAGEM URBANOS (HOTÉIS & FLATS)	VARIAÇÃO
2004	68.0	

2005	78.0	14,7%
2006	82.0	5,1%
2007	93.0	13,4%
2008	99.0	6,5%
2009	104.0	5,1%
2010	122.0	17,3%
2011	147.0	20,5%
2012	160.0	8,8%
2013	170.7	6,7%
2014	173.2	1,4%

**Fonte:** Adaptado de FOHB (2015).

O número de meios de hospedagem que operam em redes tem se aumentado constantemente, muitos possuem propriedade própria, outros aderem ao sistema de franquias. Existem também as redes que vendem as tecnologias, através de softwares e colocam a disposição serviços de assessoria. Esse interesse se justifica pelo fato das redes hoteleiras possuírem um maior *know-how*, competência profissional, e ainda trazem consigo uma clientela que associa a rede a um padrão de qualidade. Sendo assim as marcas passaram a ser um referencial maior e melhor que a categorização por estrelas, pois elas acabaram criando uma identidade corporativa (CASTELLI, 2005; MEIRA; ANJOS, 2013).

Com a chegada das cadeias hoteleiras internacionais no mercado nacional, a concorrência passou a trabalhar de forma global. Diversas redes acabaram perdendo espaço no mercado para as redes internacionais, que ofereciam um serviço diferenciado pelo mesmo preço cobrado por meios de hospedagem locais. Para que se mantivesse essa posição no mercado e a sua vantagem competitiva, as cadeias hoteleiras nacionais tiveram que se reinventar e investir em modernizações de infraestrutura, melhoria da mão de obra, e na implantação de inovações nas áreas de tecnologia e gerenciais (GORINI; MENDES, 2005; MIRANDA, 2008; GASPAR et. al., 2010; ANJOS; MEIRA; 2013).

O mercado internacional de meios de hospedagem é formado por redes que atuam em praticamente todos os continentes, bem como por meios de hospedagem nacionais independentes e redes locais. Existem redes de hotéis que atuam em mais de 100 países como é o caso das americanas *Best Western*, situada em 106 países, *Starwood*, presente em 102

países, *Carlson* estabelecida em 100 países, *Inter Continental*, que opera em 96 países e da francesa *Accor*, que atua em 92 países.

Um fator importante que fez com que houvesse uma nova configuração das redes hoteleiras foi à aquisição da *Starwood* por outra gigante americana a *Marriot* em Setembro de 2016 criando a maior rede hoteleira do mundo em número de hotéis.

O Quadro 8 apresenta uma lista contendo informações dos maiores grupos hoteleiros internacionais, e que possuem instalações no Brasil, e por esse motivo, são os maiores concorrentes das redes hoteleiras nacionais.

Quadro 8- Maiores grupos hoteleiros internacionais, atuantes no Brasil.

Rede Hoteleira	Local e data da fundação	Quantidade de hotéis	Número de países
<b>Inter Continental</b>	Inglaterra – 1777	5000	100
<b>Hilton</b>	Inglaterra – 1919	550	79
<b>Marriot</b>	Estados Unidos – 1927	6000	120
<b>Carlson</b>	Estados Unidos - 1938	1300	150
<b>Choice</b>	Estados Unidos – 1939	6400	40
<b>Best Western</b>	Estados Unidos – 1946	4200	100
<b>Hyatt</b>	Estados Unidos – 1957	535	47
<b>Ramada</b>	Canadá – 1962	800	63
<b>Starwood</b>	Estados Unidos – 1980	1200	102
<b>Accor</b>	França – 1983	4075	95

**Fonte:** Intercontinental (2017); Hilton (2017); Marriot (2017); Carlson (2017); Choice (2017); Best Western (2017); Hyatt (2017); Ramada (2017); Starwood (2017); Accor (2017).

A atuação no Brasil da francesa *Accor* se destaca pela quantidade de meios de hospedagem e número de UH's disponíveis no território nacional, sendo 170 meios de hospedagem com um total de 30,727 Unidades habitacionais a disposição (FOHB,2015).

No Quadro 9 é possível identificar os 10 maiores grupos administradores de meios de hospedagem atuantes no Brasil, juntamente com a quantidade de UHs e o número de meios de hospedagem inaugurados dentro do território nacional.

Quadro 9- Os 10 maiores grupos atuantes no Brasil em número de UH's.

Administradora Hoteleira	Número de quartos	Número de hotéis
Accor	30,727	170
Atlântica	13,799	81
BHG Brazil Hospitality Group	9,841	52
Nobile	6,088	26
Nacional Inn	5,378	49
Transamérica	4,823	24
Blue Tree	4,245	20
Intercity	3,924	29
Meliá Hotels	3,898	15
Windsor	3,568	14

Fonte: FOHB (2015).

Os principais segmentos da demanda hoteleira no Brasil são: negócios, lazer, e grupos de eventos e o segmento sofre alteração conforme a característica do meio de hospedagem e sua posição geográfica (CASTELLI, 2001; FOHB, 2015).

## 2.2 Fundamentos da gestão de pessoas

No século XVIII, a sociedade industrial foi exemplo de mudanças tecnológicas, na divisão de trabalho e de poder que possibilitariam um novo modo de ver o progresso e o mundo. No entanto, somente por volta do ano de 1850, despertou-se a consciência de que toda a sociedade havia mudado e, uma maior necessidade de produzir bens com a aplicação de menor esforço. O advento da fábrica modificou as rotinas das cidades, bem como o cotidiano das pessoas em relação ao ritmo de trabalho, à vida afetiva e familiar (LAUDON; LAUDON, 2004).

Ao longo da evolução da relação do homem com o trabalho, os progressos passaram do modo artesanal para o mecânico de forma padronizada para, então, atingir o intelecto. Paralelo a tudo isso a relação com o poder dependeu do domínio dos meios de produção e do controle da informação (ALBUQUERQUE et. al., 2009; DA SILVA, 2009).

O conceito de gestão estratégica de RH começou a ser estudado nos Estados Unidos no início da década de 1980, no Brasil o debate envolvendo esse tema surge apenas no fim da mesma década em meados de 1990 a grande parte das empresas ainda não incorporava práticas relacionadas à gestão de pessoas no processo de elaboração das estratégias organizacionais (LACOMBE; TONELLI, 2004).

O crescimento e o amadurecimento da área de RH não se deram por acaso, as organizações entenderam a importância em gerir pessoas com foco nos resultados da empresa, a área se desenvolveu a tal ponto de entender melhor os desafios organizacionais e com isso procurou adaptar-se as mudanças que surgiam, incorporando a tecnologia, observando com atenção os competidores locais e globais e analisando os processos de produtividade. Estes aspectos importantes ocorrem de maneira alinhada aos objetivos da empresa e acima de tudo interligados com seu capital humano (LACOMBE; TONELLI, 2004; RIBEIRO, 2005).

O planejamento de RH consiste em quatro principais práticas: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento (T&D); avaliação de desempenho (AD); e remuneração. Interligar essas práticas a fim de construir a gestão de pessoas está em verificar a importância que a empresa determina para essas quatro práticas (SAAD, 2013).

A análise no processo de recrutamento e seleção ocorre somente externamente, ou se ele ocorre de forma interna, ou se há em um primeiro momento um processo de recrutamento interno. Ambos apresentam vantagens e desvantagens por isso é preciso considerar cuidadosamente as políticas organizacionais antes de optar por uma dessas condutas (ROBBINS; DECENZO, 2004; ARMSTRONG, 2012; JACKSON; MATHIS, 2012; SAAD, 2013).

A empresa deve avaliar o nível de participação que as empresas fornecem a seus funcionários em relação empresa/empregado, a fim de saber se o trabalho está sendo realizado de forma correta e alinhada com as metas e diretrizes da organização. Deve-se, nesse ponto, avaliar como as práticas de avaliação de desempenho serão realizadas sempre avaliando de forma individual, por equipe e ou mista, e por último e não menos importante como a organização remunera seus funcionários, e se essa remuneração é feita de forma estratégica na qual o profissional é recompensado de acordo com o seu comprometimento e o sucesso que a empresa irá obter (ROSA, 2012).

### 2.2.1 Recrutamento e seleção

Determinar como recrutar de forma eficaz e reter funcionários é fundamental para o bom funcionamento de qualquer empresa de serviços. Motivar os funcionários e mantê-los satisfeitos são maneiras com as quais os gerentes e organizações têm encontrado para reter bons funcionários que trabalham duro para fornecer um serviço excelente e pode ajudar a garantir um negócio (SIMONS; ENZ 1995; COSTEN; SALAZAR, 2011; DIPIETRO et. al., 2014).

As pessoas e as organizações estão em um constante e interativo processo de engajamento para atrair uns aos outros, da mesma forma que os indivíduos atraem e selecionam as organizações, as mesmas procuram atrair colaboradores e buscam informações a respeito desses atores, a fim de decidir se contratam ou não esses indivíduos (SAAD, 2013). As práticas estratégicas passaram por transformações e aperfeiçoamentos bem definidos, para que isso ocorra, as empresas buscam pessoas a partir de determinadas competências, para transformar demandas estratégicas em especificações apropriadas para o recrutamento e seleção (CÉSAR et. al., 2010; FERNANDES; DA SILVA, 2007; NADDA et.al., 2014)

É possível perceber alguma contradição, pois o discurso “gerencialista” favorece a diversidade, mas as empresas estão à procura de perfis que possam se adequar aos valores organizacionais. Compactuando com esse pensamento alguns autores afirmam que para manter a produtividade organizacional e o alto desempenho da equipe, é necessário iniciar a escolha certa no momento de recrutar e selecionar pessoas, e que se esses dois processos forem executados de forma correta o caminho para a redução da rotatividade de pessoas nas empresas diminui-se consideravelmente (HUSELID, 1995; LI et. al., 2008)

A escolha correta para cada posição é que torna possível para a empresa melhorar seu desempenho financeiro, objetivo esse de quaisquer empresas que se sintam obrigadas a todo o momento, a atrair candidatos qualificados para continuamente melhorar seu desempenho e crescimento (HUSELID, 1995; LI et. al., 2008; VLACHOS, 2008).

As empresas devem preparar níveis apropriados à equipe para a competição que o mercado exige, nesse sentido, a gestão da capacitação de forma estratégica, é um processo de avaliação, acompanhamento e transformações organizacionais que tem por objetivo oferecer condições para que a empresa atenda as exigências de recursos humanos, entre outras necessidades para que se cumpram as estratégias corporativas e competitivas (DA SILVA BARRETO et. al., 2011; BALASSIANO; COSTA, 2011).

O processo de seleção envolve diversos aspectos como: compreender as necessidades específicas da empresa para uma determinada função ou cargo, definir parâmetros para as contratações, estabelecer os limites do que é aceitável e do que não é permitido, além de definir a faixa salarial conforme o mercado, segundo Chiavenato (2008), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização.

A administração de RH nos meios de hospedagem está relacionada à implantação de atividades de desenvolvimento, motivacionais e ações de remuneração, programas de recrutamento e seleção e buscar a retenção e o aproveitamento dos melhores colaboradores (GOULART; VIEIRA, 2007, MEDEIROS; et. al., 2012).

O processo de recrutamento pode ser interno e externo, e cada modelo possui seus pontos negativos e positivos, avaliando o momento, a cultura e o perfil de colaborador que a empresa almeja, é importante seguir um roteiro de desenvolvimento, identificando as necessidades da empresa, seguido da análise e descrição do cargo e ser ofertado e traçar um perfil ideal de candidato para a vaga (TANKE, 2004; VIEIRA et. al., 2009). O aumento da competitividade entre as redes hoteleira e as altas ocupações, faz com que haja uma corrida saudável na melhoria da mão de obra, e por consequência a melhoria dos serviços prestados (VIEIRA; et. al, 2009).

### **2.2.2 Treinamento e desenvolvimento**

As atividades de treinamento e desenvolvimento (T&D) podem ser consideradas por alguns autores como um conjunto de atitudes e regras que resultarão em um trabalho melhor. Uma identificação de talentos realizada de forma correta aumenta o potencial do trabalhador em processos de desenvolvimento (PETTIGREW et. al., 1988; GOLDSTEIN, 1991; KUTANIS et. al., 2012).

É importante ressaltar que treinamento não pode ser equiparado com o desenvolvimento embora utilizem técnicas em comum, buscam objetivos diferentes, o treinamento é pautado na preparação do treinado em tarefas específicas, e o desenvolvimento possui uma visão macro dos negócios a médio e longo prazo, sendo assim o desenvolvimento está focado nas pessoas e não nos processos de produção (MARRAS, 2001; KUTANIS et. al., 2012).

Em uma era competitiva no mundo dos negócios, o treinamento e desenvolvimento são fundamentais para que os funcionários adquiram novos conhecimentos e habilidades para realizarem suas tarefas e aprenderem a trabalhar sob pressões, o que os tornará mais competitivos, e alinhados com as estratégias empresariais (VLACHOS, 2008; LI et al., 2008).

Berry e Grievés (2003) ainda explicam que a capacidade de treinamento estaria nas habilidades em que essas empresas têm para promover, desenvolver e sustentar as competências e, com isso, gerar novos conhecimentos aplicáveis.

É importante lembrar que há diferenças entre qualificação e treinamento, enquanto a primeira trabalha o conhecimento baseado no tempo de experiência do profissional e tem em vista as exigências da função de cada funcionário, o segundo é um instrumento de troca de conhecimento, em que podem ser transferidos aprendizados teóricos e práticos (GARAY, 1997).

O treinamento é uma situação de trabalho sistêmica e organizada, aprimorando o seu desempenho específico, já o desenvolvimento visa o processo de crescimento gradual e integral do indivíduo, não apenas ampliando suas habilidades, mas acima de tudo incentivando a utilizar suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência a solução de novas e diferentes situações de trabalho (TEÓFILO et. al., 2013).

Um processo de treinamento depende muito dos trabalhadores e faça com que eles não demonstrem resistência às mudanças e o resultado desse processo deve proporcionar avanços concretos na carreira desses colaboradores, é importante ainda salientar o fator motivacional no ingresso do funcionário em um determinado programa de treinamento (BRICCHI, 1998).

O treinamento é válido desde o momento que os empregados conseguem colocar em prática tudo que aprenderam em situações reais no ambiente de trabalho (BERRY; GRIEVES, 2003). Os mesmos autores ainda apontam que o caminho para saber se os treinamentos estão realmente sendo aproveitados é verificar se está havendo transferência de aprendizagem, se há encorajamento por parte da empresa para novos treinamentos e se está formando de forma concisa a gestão de pessoas.

Todo e qualquer modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que se pode ser de acordo com suas próprias potencialidades inatas ou adquiridas (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Marras (2001) os treinamentos podem ter como foco aspectos direcionados por:

- ✓ Área dentro da empresa, buscando uma maior probabilidade de acertos técnicos nos resultados que a empresa busca;
- ✓ Aspectos comportamentais com o enfoque de priorizar as informações e os valores que devem ser repassados aos trabalhadores.

O crescimento organizacional assegura o nível de sustentabilidade e competitividade das empresas, é importante o investimento de recursos na atração e retenção de talentos e, para isso, a oferta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento são condicionantes para a manutenção dos empregados e esse desenvolvimento é uma necessidade estratégica para que a empresa se torne valorizada no mercado de trabalho (VIEIRA et. al., 2009; BARCELOS; COELHO, 2014). Segundo Marras (2001) o treinamento é um processo que deve ser assimilado a curto prazo com o objetivo de repassar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas a realização de tarefas e a otimização do trabalho.

Com o advento da “globalização” surge a necessidade da educação continuada, pensando na transferência tecnológica de informações e a multidisciplinaridade dos programas de qualificação, visando à constante preparação do profissional e garantindo sua empregabilidade (POCHMANN; AMORIM, 2003; VIEIRA et. al., 2009)

O treinamento e desenvolvimento possui como função principal a produção do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), de cada trabalhador, e cada indivíduo traz uma bagagem particular com o objetivo de se capacitar para o cargo que mais lhe atrai e assim ocupar o posto de trabalho seguindo suas características profissionais e intelectuais (CRIVELLARI, 2000; VIEIRA et. al., 2009). A participação de todos os colaboradores passa a ser uma estratégia do RH para garantir a qualidade nos processos e de desenvolver o sentimento de pertencer a organização, e assim integrar seus objetivos particulares com os profissionais (CORREA, 2004; VIEIRA et. al., 2009).

A prestação de serviços ao hóspede é realizada pelo principal ator, o empregado, é ele que estabelece a relação com o hóspede, e a habilidade em lidar com pessoas torna o meio de hospedagem bem sucedido, sendo um dos maiores desafios do RH implantar estratégias, planos e programas de treinamento para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter os melhores funcionários para então cumprir as obrigações organizacionais (VIEIRA et. al., 2009).

O treinamento e desenvolvimento devem ser considerados um esforço mais amplo pensando na equipe, buscando fazer a mesma atingir metas, por esse motivo o T&D não pode ser considerado uma despesa e sim um investimento importante para a organização cujo

retorno é compensador desde que as metas a serem cumpridas estejam bem determinadas e que tragam resultados desejados (MOURÃO et. al., 2014).

### **2.2.3 Avaliação de desempenho**

O processo de avaliação dentro das organizações permite nortear as ações de forma que deve ser assegurado o que foi determinado, dando margem para possíveis ações corretivas a fim de minimizar possíveis irregularidades (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008).

O processo de avaliação do desempenho dos funcionários é visto como um conjunto de práticas planejadas que tem por finalidade captar as informações e prover os responsáveis dos resultados satisfatórios ou de uma concentração de esforços nos processos de mudança, e se possível, detectar quais as atividades podem agregar benefícios aos produtos e serviços prestados pela empresa, e se o desempenho de atividades em relação à concorrência facilitaria o estabelecimento de estratégias a curto, médio e longo prazo, para que esses resultados sejam atingidos (DE ALMEIDA et. al., 2004; YAMNILL; MCLEAN, 2005). A avaliação de desempenho é uma prática de extrema importância, porém, perde toda a sua eficácia quando não é feita com um nível de frequência previamente estabelecido pela empresa (STONE et. al., 2007; CALLADO, 2011;).

Do ponto de vista estratégico, a avaliação de desempenho se torna fundamental para entender e alinhar os objetivos do funcionário com os objetivos da organização. Isso ocorre, pois, o processo de *feedback* atua em ambas as partes, tanto da empresa para o funcionário, quanto do funcionário para a empresa, é nesses momentos que a empresa deve decidir se mantém ou renova o seu quadro de talentos (FACCHINI; BIGNETTI, 2004; STONE et. al., 2007; CHAND; KATOU, 2007).

A avaliação de desempenho é uma prática fundamental para dar suporte a outras práticas e processos dentro da empresa, sendo eles: treinamento e desenvolvimento, incentivos salariais e promoções, melhorias no processo de comunicação e planejamento de recursos humanos. Já no processo de treinamento e desenvolvimento a avaliação teria como objetivo proporcionar suporte para identificar quais são as fraquezas e quais são as aptidões do indivíduo, para que o mesmo possa suprir possíveis carências ou desenvolver novas habilidades (ANDREASSI, 1994; LOTTA, 2002; FERNANDES; HIPÓLITO, 2008).

### 2.2.4 Remuneração

Um dos aspectos importantes da filosofia de uma organização é o que se destina a política de salários, o nível de salário que uma empresa disponibiliza para seus colaboradores determina o grau de competitividade da organização no mercado de trabalho, isso irá influenciar a relação da empresa com seus funcionários (CHIAVENATO, 2008). De acordo com a consolidação das leis do trabalho (CLT), remuneração é o conjunto de retribuições recebidas habitualmente pelo empregado pela prestação de serviços, seja em dinheiro ou em utilidade, provenientes do empregador ou de terceiros, mas decorrentes do contrato de trabalho, de modo a satisfazer as necessidades básicas do empregado e de sua família (BRASIL, 2001).

Segundo Dutra (2002), a remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios. Entende-se como remuneração básica o pagamento determinado que o funcionário receba regularmente na forma de salário, seja mensal ou por hora. No linguajar econômico-financeiro, salário é a remuneração em moeda recebida pelo funcionário pela venda de sua força de trabalho. Dutra (2002) defende que o sistema de recompensa e remuneração é a forma mais importante e mais complexa de valorização em termos de gestão.

Os programas de remuneração quando bem aplicados, podem se tornar uma ferramenta de gestão para as empresas com resultados significativos. As vantagens para a empresa, do ponto de vista dessa abordagem, podem ser no sentido de facilitar o processo de comunicação das metas e dos objetivos traçados para os empregados, uma vez que estes podem trabalhar de forma mais sinérgica e poderão apresentar resultados mais significativos. Para que isso se torne possível é importante que os gestores atuem de forma a motivar os empregados a construírem competências e, automaticamente, deve fluir de maneira clara e rápida para todos os membros da empresa (SHUSTER; ZINGHEIN, 1995; BARON; KREPS, 1999; SABINO; CUNHA, 2016).

O sistema de recompensas deve envolver os fatores que os funcionários consideram como motivadores para o seu trabalho, como reconhecimento dos companheiros e dos gestores, a realização pessoal, o estilo de gestão adotado e a remuneração em si. Nesse contexto, de acordo com Câmara (2000), podem se classificar as recompensas como intrínsecas e extrínsecas, financeiras e não financeiras.

As recompensas intrínsecas referem-se ao próprio trabalho quanto às responsabilidades e tarefas realizadas. Partem das pessoas e representam a satisfação pessoal obtida pelo trabalho em si, envolve estima e perspectivas de crescimento pessoal e profissional (AMABILE, 2005; DIEHL, 2016).

Já as recompensas extrínsecas são qualquer recompensa que uma pessoa provê a outra pessoa pelo reconhecimento de uma tarefa bem realizada. É quando a empresa reconhece os méritos do funcionário, valorizando seu esforço em contribuir para o crescimento da organização. Pode ser dada em forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou ainda, sob a forma de reconhecimento (COLLINS; AMABILE, 1999; DIEHL, 2016).

Já as recompensas financeiras podem ser classificadas como diretas, indiretas e não financeiras. As recompensas financeiras diretas são determinadas pelo desempenho individual e consistem no pagamento, na forma de salários, comissões, prêmios e bônus, feito pelas empresas aos funcionários pelo serviço prestado (DIEHL, 2016). Este pode ser convencionado por período determinado pela empresa. As recompensas financeiras indiretas consistem nos benefícios oferecidos pela organização definidos em convenções coletivas de trabalho e por último, porém não menos importante, as recompensas não financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação das pessoas em relação ao sistemas de remuneração, essas recompensas podem ser em forma de oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento, estabilidade no emprego, qualidade de vida no ambiente de trabalho, promoções, entre outros benefícios (DE CARVALHO et.al., 2012).

O foco principal na remuneração passa a ser as pessoas, e não mais nos processos e demais atividades. Quando se trata do alinhamento da estratégia com as pessoas, a estrutura e os processos, esses elementos precisam estar equilibrados de forma a agir na busca de objetivos individuais e organizacionais (AMORIM; SILVA, 2012). A remuneração e a premiação podem ser ferramentas poderosas para incentivar os esforços dos funcionários e, conseqüentemente, cumprir as metas organizacionais (MARTINS; CUNHA, 2016).

A compensação deve ser considerada com base no desempenho e não com base na antiguidade ou no tempo de serviço na organização. Porém as formas de manipulação ainda são muito frequentes (DOS SANTOS et. al., 2014). É impossível pensar na melhoria na qualidade dos serviços prestados sem a presença de sistemas de recrutamento e seleção, melhoria no desempenho, treinamentos e programas eficazes de desenvolvimento de pessoas, Maxwell e Watson (2006) lembram que há uma necessidade dos gestores de RH, assumirem seus papéis claramente, com capacidade, habilidade e tempo para desempenhar suas funções de forma clara e objetiva.

### **2.3 Práticas de gestão de pessoas nos meios de hospedagem**

O impacto de várias práticas de gestão de pessoas sobre o desempenho profissional dos empregados surgiu como questão de pesquisa no setor de desenvolvimento de pessoal (BECKER; GERHART, 1996; GUEST; 1997; AHMAD; SCHROEDER 2003). 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.

Algumas investigações afirmam que o ato de gerir pessoas pode ter efeito positivo sobre o desempenho dos colaboradores. Porém, a maioria das pesquisas argumenta que são necessárias mais pesquisas nessa área (BREWSTER 2004; CARDON; STEVENS 2004). Se relacionadas essas pesquisas com a área de hospedagem, pode-se afirmar que com todos os recursos disponíveis no setor, podem-se adquirir vantagens competitivas para a organização como um todo (GUEST 1997; AHMAD; SCHROEDER 2003).

A gestão de pessoas possui uma maior relevância na indústria de trabalho intensivo e assim serve como chave para a melhoria no desempenho organizacional (MARCHINGTON; WILKINSON, 2000). Sendo que na indústria da hospitalidade, em áreas de prestação de serviços como recepção, limpeza, gestão de lobby, etc... ajuda para que a satisfação do cliente esteja diretamente relacionada ao desempenho do colaborador (MARCHINGTON; WILKINSON, 2000).

Alguns fatores como inserção de tecnologias, flutuações no padrão da demanda, regulamentações descontinuadas, e competições internas, fazem com que as estratégias de emprego e o mercado de trabalho se tornem flexíveis, e as relações trabalhistas precárias (ATKINSON, 1984; GOLSCH; 2003; DE OLIVEIRA, 2011). Algumas das práticas mais aplicadas de forma correta nos meios de hospedagem são as políticas de remuneração baseada no desempenho das equipes, esta conduta é usada a fim de avaliar os efeitos positivos sobre o desempenho do empregado (CARDON; STEVENS 2004; DE OLIVEIRA, 2011).

Sob o ponto de vista da transformação que a gestão de pessoas provoca nas organizações, deve-se entender que essas transformações buscam a qualidade e consequentemente a melhor competitividade, isso faz com que a área de gestão de pessoas tenha dentro das organizações uma importância estratégica (ALBUQUERQUE, 2009; MURAYAMA; YOKOTA, 2009).

As mudanças no ambiente interferem direta e indiretamente nas ações empresariais e isso faz com que as empresas tenham uma postura mais aberta e dinâmica, a fim de atender as demandas e necessidades de um ambiente competitivo (ALBUQUERQUE, 1998; MURAYAMA; YOKOTA, 2009). De acordo com alguns autores, não seria possível apenas valorizar os bens tangíveis e administrar uma empresa, independente do porte separando completamente o capital humano das práticas gerenciais (LAWLER; WORLEY, 2006).

Outros autores corroboram com essa afirmação de que para que as empresas se mantenham competitivas em uma era globalizada, em que o mercado encontra-se em constantes mudanças, é preciso criar, construir e acima de tudo manter seus recursos humanos (ROSA; 2012). Com base nesse pensamento podemos afirmar que a gestão de recursos humanos (RH) é vista como uma área interdisciplinar, que tem como principal função coordenar as pessoas por meio de técnicas, a fim de obter melhores resultados no desempenho, e procurar um equilíbrio entre as organizações e os indivíduos que nela colaboram, para que esse equilíbrio se reflita na execução dos objetivos definidos pelas organizações (TZAFRIR, 2005).

Esses autores ainda explicam que quando a organização define sua estratégia, é necessário analisar os recursos disponíveis para implementá-las, uma vez concebida a estratégia, devemos questionar se os recursos humanos disponíveis poderão ajudar a alcançar o sucesso na implementação de suas estratégias, analisando se a empresa tem o que se precisa ou há a necessidade de desenvolver ou adquirir novos recursos.

Mesmo com as transformações ocorridas na área de RH desde os anos 1980, as empresas tendem a priorizar custos e, ao menor indicio de diminuição de demanda por seus respectivos produtos ou serviços, demitem sem grandes constrangimentos ou reduzem as atividades tradicionais da área, como treinamento, planejamento de carreiras (BARNEY; WRIGHT, 1998; LACOMBE; TONELLI, 2004).

Deve-se questionar se não seria mais sensato pensar em um RH estratégico em uma perspectiva funcionalista, desenvolvendo atividades do setor de forma que estas passem a ter um valor mais relevante para a organização, atuando diretamente na integração dos objetivos de longo prazo, variáveis relevantes em questão de ambiente e, por fim, avaliar as necessidades das próprias pessoas (BARNEY; WRIGHT, 1998; LACOMBE; TONELLI, 2004). Os meios de hospedagem de maior porte desenvolvem a gestão de pessoas de forma profissionalizada, levando em conta fatores como a necessidade de melhorar e desenvolver políticas de RH e os gestores em todos os níveis que formulam as estratégias e os planos a serem colocados em prática (Li et. al., 2012; LUO; MILNE, 2014).

Os meios de hospedagem estão interessados em fornecer serviços de alta qualidade, porém a maioria de suas equipes consiste em trabalhadores semiqualeificados, sendo que o maior alvo dos treinamentos se dá em níveis de gerência e executiva (DEWHURST et. al., 2007; TEIXEIRA; BAUM, 2008). Outro fator importante é a alta rotatividade dos funcionários o que acaba afetando negativamente a base de conhecimento e influenciam a competitividade em longo prazo nos meios de hospedagem (HAYES; NINEMEIER, 2009; PRAYAG; HOSANY, 2015).

A sazonalidade é outro fator que deve ser analisado, pois, faz com que a gestão de pessoas utilize mão de obra inadequada em decorrência da característica de alguns empreendimentos e algumas regiões que sofrem com esse fenômeno (DOS REIS, 2002). O foco na relação custo benefício, o controle adequado da mão de obra, a capacidade de respostas para os hóspedes e o aumento da produtividade faz com que a abordagem na gestão de pessoas nos meios de hospedagem seja mais flexível (BURGESS E STRACHAN, 1999; SHERIDAN E CONWAY, 2001; FERRARI, 2014).

Na indústria dos meios de hospedagem o sucesso dos negócios não depende apenas da linha de frente que tem contato direto com os clientes, mas, também o pessoal de apoio que possui um impacto indireto sobre a satisfação dos hóspedes através do fornecimento e apoio aos colegas do front (ROUSHDY, 2012; LUO; MILNE, 2014).

## **2.4 Motivação nos meios de hospedagem**

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).

Uma empresa não é avaliada apenas através de seu capital investido e sim pela percepção e interação que a empresa tem com seus clientes internos e externos. Uma das formas de se medir esse valor é a forma como os colaboradores interagem com seus clientes com o objetivo de cativar e fidelizar esses clientes (PRAHALAD, 2005; ALDRIGUI, 2007).

No momento que os colaboradores passam a ser um dos principais ativos da empresa, a motivação se torna um fator diferencial para o sucesso dos negócios. De acordo com Robbins (1996), a motivação é a vontade de o indivíduo exercer elevados níveis de esforços com o objetivo condicionado de satisfazer uma necessidade individual.

A competitividade dos meios de hospedagem depende dos colaboradores que criam seu comportamento e o sentimento de empatia no desenvolvimento com os hóspedes, portanto, a escolha dos colaboradores aumenta a possibilidade de sucesso dos empreendimentos hoteleiros em sua totalidade (DAVIDSON; COPE, 2003; GROBELNA; MARCISZEWSKA 2016).

A motivação é um componente fundamental da gestão, e é alvo de diversos estudos na literatura especializada, é possível encontrar uma variedade de pontos de vista, é possível encontrar vários estudos sobre motivação na indústria da hospitalidade sendo a principal vertente o como motivar os colaboradores e mantê-los satisfeitos. Esses estudos buscam determinar o que ajuda a motivar as pessoas dentro dos meios de hospedagem (KOVACH, 1987; CHARLES; MARSHALL, 1992; SIMONS; ENZ, 1995; SEVERT et. al., 2007; COSTEN; SALAZAR, 2011;).

Faz parte das atribuições dos gestores motivar sua equipe, e para que isso ocorra é necessário o conhecimento dos colaboradores, saber o que realmente motiva a equipe, o que a satisfaz, a fim de estabelecer formas de trabalho que contribuam para a qualidade do serviço prestado nos meios de hospedagem (MARTINS, 2016).

O diferencial da motivação nos meios de hospedagem é o fato de que se trata de 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).

Quando se está a tratar dos meios de hospedagem pode-se afirmar que é necessário, assim como outras empresas prestadoras de serviços, ter qualidade tangível (estrutura), bem como, concomitantemente, qualidade intangível (atendimento) nos negócios e a motivação está presente como forma de se obter resultados satisfatórios (GUERRIER, 2000; ALVES, et.al., 2012; VLAD, 2012).

A necessidade de se diferenciar, e a competitividade entre os meios de hospedagem, faz com que a figura do hóspede se torne ainda mais o divisor e o centro da geração de valores para os meios de hospedagem, sendo um hotel mais ou menos valorizado em conformidade com a maneira com que trata o seu hóspede, já que oferecer uma boa cama e um bom chuveiro, não são mais diferenciais na conquista dos mesmos (ANGELI; LAGE, 2011).

O Quadro 10 a seguir relaciona alguns autores que realizaram pesquisas sobre o assunto relacionado, com foco principal na motivação dentro da gestão de recursos humanos nos meios de hospitalidade. Alguns autores colocaram suas discussões na prática, investigando em meios de hospedagens, restaurantes e até mesmo em bancos, lojas e Shopping Centers, atendendo a um requisito, de que sejam prestadoras de serviços, e que o ramo de atuação esteja de alguma forma relacionada ao setor de turismo e hotelaria. Os artigos foram retirados da base de dados de periódicos da EBSCO e CAPES. E o recorte temporal foi do ano de 2006 a 2017.

Quadro 10- Relação com os autores voltados a estudos sobre motivação

Tema	Autores
<b>Motivação dos empregados: 31 artigos</b>	Galicic; Ivanovic (2006); Lacmanovic (2006); Di Pietro; Condly (2007); Karatepe; Yavas; Babakus (2007); Martinez (2007); Law; Tam (2008); Crawford; Hubbard (2008); Sizoo (2008); Humborstad; Humborstad; Whitfield; Perry (2008); Maroudas; Kyriakidou; Vacharis (2008); Sledge; Miles; Coppage (2008); Chiang; Jang; Canter; Prince (2008); Kwortnik; Lynn; Ross (2009); Richardson (2010); Bulut; Culha (2010); Brown; Arendt (2011); Brás; Costa; Pardal (2011); Anton; Almeida (2011); Senol (2011); Kutanis; Mesci; Comlekci; Sahin (2012); Slevitch; Nicely (2012); Vlad (2012); Santos; Neves; Kyoko (2012); Alves; Ribeiro; Wada (2012); Kukanja (2013); Grobelna (2013); Di Pietro; Kline; Nierop (2014); Peric; Gasic; Ivanovic (2015); Chen; Yang (2015); Dimitriou; Blum (2015); Grobelna; Marciszewska (2016).
<b>Indústria da Hospitalidade: 14 artigos</b>	Hu; Chang (2008); Scarinci; Richins (2008); Lee; Kim; Lo (2008); Jha; Nair (2008); Botti; PeyPOCH; Robinot; Solonadrasana (2009); Ivanovic; Blasevic (2009); Johanson; Cho (2009); Carneiro; Eusébio (2011); Medeiros; Machado; Passador; Passador (2012); Almeida; Yu (2015); Yuosefi; Marzuki (2015); Ahmad (2015); Vlad; Negrut, (2015); Bore; Rutherford; Glasgow; Taheri; Antony, (2017).
<b>Hotéis: 08 artigos</b>	Jha; Nair, (2006); Li; Wong; Luk, (2006); Kim; Suh; Lee; Choi (2010); Noor; Kasim; Scarlet; Muhamad (2012); Almeida; Antón; Andrada (2012); Carvalho; Auzier; Godoy; Salles (2012); Chang; Hsiao; Nuryyev; Huang (2015); Karumuri (2016).

<b>Funcionários do hotel: 02 artigos</b>	Kuo (2009); Cetinkaya (2011).
<b>Satisfação no trabalho: 02 artigos</b>	Hechanova; Alampay; Franco (2006); Chen; Sun; Lam; Hu; Huo; Zhong (2012).

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os artigos citados acima apresentam estudos sobre motivação em diversas áreas e focos, alguns deles focam no papel dos estudantes da área de hospitalidade e como eles escolheram seguir essa carreira (LEE et. al., 2008; RICHARDSON, 2010; GROBELNA; MARCISZEWSKA, 2016), alguns estudos focam nos empreendedores, suas características e desafios que enfrentam (FRERK et. al., 2015).

Estudos que mostram as motivações em alguns setores dos meios de hospedagem como vendas, recepção, *bartender* e determinar indicadores de atitudes que podem melhorar a qualidade do ambiente de trabalho (JHA; NAIR, 2006; LACMANOVIC et. al., 2006; MARTINEZ, 2007; JHA; NAIR, 2008; NOOR et. al., 2012), alguns mostram as dimensões que treinamentos podem melhorar o desempenho dos colaboradores (BULUT; CULHA, 2010), outros o nível de participação dos funcionários nas dimensões da gestão do setor de RH (KUTANIS et.al., 2012), alguns autores utilizam o modelo Kane para analisar os componentes de motivação e os compromissos (DI PIETRO; CONDLY, 2007) sendo que alguns estudos focam na motivação externa como fator de desenvolvimento das carreiras em empresas na área de hospitalidade (SENOL, 2011; KUKANJA, 2013), e os esforços que colaboradores exercem para se destacar nos meios de hospedagem (CHIANG et.al., 2008; KWORTNIK et.al., 2009), alguns autores do quadro acima realizam pesquisas para definir como a motivação pode ser um aliado para o setor de RH dentro dos meios de hospedagem (VLAD,2012; IVANOVIC; BLAZEVIC, 2009; NEGRUT; CETINKAYA, 2011; VLAD et.al., 2015; KARUMURI, 2016) alguns avaliam além da motivação como o *endomarketing* atua na seleção e recrutamento dos colaboradores (ALVES et. al., 2012; WADA; MORETI, 2014), alguns autores buscam através do modelo de Kovach (1987) demonstrar os fatores motivacionais dos colaboradores e a criatividade nos meios de hospedagem (GROBELNA; MARCISZEWSKA, 2013; DI PIETRO et. al., 2014).

Alguns estudos que analisam os efeitos da implementação dos sistemas de gestão da qualidade e certificações verdes na satisfação dos empregados (RODRIGUES; ALONSO, 2011; DE LIMA, 2012), já o estudo de Chang et.al., (2015) faz uma análise dos motivos dos hóspedes se hospedarem nos meios de hospedagem verdes.

Alguns autores estudam os efeitos da demanda de trabalho e o fato de que a exaustão pode interferir no resultado final, com equipes menos engajadas e mais suscetíveis a erros e o aumento do *turnover* se torna uma constância dentro das organizações (BABAKUS et. al., 2008) outros estudos determinam as diferentes formas que as empresas hoteleiras devem utilizar para satisfazer os clientes (HECHANOVA et. al., 2006; KUO, 2009; CHEN et. Al., 2012).

Alguns estudos procuram investigar quais os melhores modelos de avaliação dos colaboradores, sendo que alguns destes estudos avaliam os profissionais que possuem metas a cumprir e como esses profissionais se portam e focam em meios de hospedagem (LAW; TAM, 2008; CRAWFORD et. al., 2008) alguns autores utilizam como base a teoria de dois fatores de Herzberg et. al., (1968), para determinar a satisfação no trabalho (SLEDGE et. al., 2008) há estudos que realizam um panorama das gerações X e Y dentro das organizações hoteleiras, e como essas organizações motivam funcionários de determinadas gerações (DIMITRIOU; BLUM, 2015), alguns estudos analisam trabalhadores em tempo parcial e tempo integral e suas características dentro dos meios de hospedagem (CHO; JOHANSON 2009).

Autores que procuram desenvolver quais são os efeitos da globalização nas organizações focando destinos turísticos, e outros estudos comparam os profissionais de países ocidentais com países orientais, e fazem uma análise das características desses funcionários (HUMBORSTAD et. al., 2008). Alguns estudos analisam a sensibilidade dos colaboradores com a interação com hóspedes de diversas culturas o que determina a diversidade e diversas formas de atendimento, para satisfazer as necessidades dos mesmos (SIZOO, 2008), outros estudos mostram a eficiência dos destinos e quais as práticas de RH são melhor desenvolvidas (BOTTEI et. al., 2009), há estudos que analisam os fatores motivacionais para turistas escolherem determinados destinos (YUOSEFI; MARZUKI, 2015), outros estudos procuram entender as motivações na formação de novos meios de hospedagem na China (LI et. al., 2006).

Estudos que focam em determinados nichos do mercado da hospitalidade buscando analisar meios de hospedagem de luxo, Spas, Cama & Café, público LGBT e como esses mercados motivam suas equipes (MAROUDAS et. al., 2008; SCARINCI; RICHINS, 2008; PERIC et. al., 2015).

Alguns autores buscam mostrar o papel dos líderes nos meios de hospedagem e qual a sua real interferência no desenvolvimento das equipes (BROWN; ARENDT, 2011; MESSIAS et. al., 2011), outros buscam determinar o sucesso da transferência de conhecimento pode

auxiliar na expansão internacional dos meios de hospedagem (GARCIA; YU, 2015). Há estudos que realizam uma revisão literária sobre a comunicação boca a boca nos meios de hospedagem (BORE et. al., 2017).

O Quadro 11, a seguir, apresenta uma relação de quatro artigos, os quais foram coletados na base de dados de periódicos científicos EBSCO e CAPES, e que foram desenvolvidos nos últimos anos, e tiveram como pano de fundo a motivação em serviços e meios de hospedagem.

*Quadro 11- Estudos sobre motivação que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa*

<b>Autor</b>	<b>Objeto de estudo</b>
<b>Amabile (1999)</b>	Práticas motivacionais no ambiente de trabalho.
<b>Centinkaya2011</b>	Os efeitos da motivação no trabalho sobre o comprometimento emocional dos funcionários em um hotel na Turquia.
<b>Di Pietro; Kline e Nierop (2014)</b>	Fatores motivacionais dos funcionários dos hotéis em Aruba.
<b>Vlad; Negrut (2015)</b>	Os aspectos do papel da motivação dos funcionários em um hotel na Romênia.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Conforme descrito no quadro acima, verifica-se que o desenvolvimento da presente investigação se mostra de extrema importância, pois todas as pesquisas foram desenvolvidas fora do Brasil. O Quadro 12 a seguir apresenta a estrutura dos artigos mencionados no quadro anterior, para que se possa analisar o que já foi estudado e discutido na sequência.

Quadro 12- Detalhamento das pesquisas desenvolvidas sobre motivação

<b>Autor/ Revista</b>	<b>Ano/</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Resultados</b>
<b>Amabile (1999)</b>		How to Kill Creativity	Relacionar as boas práticas e a criatividade em um ambiente corporativo	Estudo qualitativo sobre os princípios da motivação na criatividade.	Os estudos apontam que há dois tipos de motivação a intrínseca e a extrínseca e dentro delas existem vários fatores que as

				<p>peças se predispõe a praticar.</p>
<b>Centinkaya2011</b>	The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in a Five-Star Hotel	O estudo investiga os efeitos da motivação nos funcionários da hotelaria	Foi utilizado um modelo de equação estrutural com 120 funcionários de hotéis 05 estrelas na Turquia	A pesquisa mostra que os fatores motivacionais intrínsecos possuem uma maior relação empregada do que os extrínsecos.
<b>Di Pietro; Kline e Nierop (2014)</b>	Motivation and Satisfaction of Lodging Employees: An Exploratory Study of Aruba	O estudo analisou os fatores motivacionais de funcionários do hotel, levando em consideração a faixa etária, e ainda uma variedade de componentes do trabalho a fim de ajudar a administração do hotel.	Utilizando o modelo de Kovach (1987) e foi feita a pesquisa 4 hotéis em Aruba com 175 funcionários no total dos mais variados setores. Pesquisa quali/quantitativa	O estudo mostrou que a organização da segurança do trabalho é baseada em políticas governamentais e pode ter impacto sobre os fatores motivacionais para os funcionários
<b>Vlad; Negrut (2015)</b>	The role of employee management at casa de la rosa in Timisoara	O objetivo do estudo é avaliar as formas de motivação de um hotel badalado na Romênia	O estudo foi feito no hotel Casa de la Rosa – Romênia, sendo feita a pesquisa com 21 funcionários do hotel com um questionário pré estruturado.	O hotel pratica ações motivacionais com seus funcionários e assim mantém uma qualidade nos serviços prestados.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Analisando o Quadro 13, três artigos utilizam a motivação como foco de estudo dentro de meios de hospedagem e um artigo trata dos aspectos da motivação em ambientes

corporativos, Amabile, 1999 trabalha as boas práticas criativas em ambientes corporativos e analisa as motivações intrínsecas e extrínsecas, Centikaya (2011) investiga os efeitos da motivação nos funcionários dos meios de hospedagem 5 estrelas na Turquia, já DiPietro; Kline e Nierop (2014) estudam os fatores motivacionais com a variável faixa etária para a avaliação da pesquisa e por fim Vlad; Negrut (2015) avaliam as formas de motivação em um meio de hospedagem na Romênia.

### **3. METODOLOGIA**

Esse capítulo irá apresentar a metodologia que será utilizada na dissertação e está dividida em subcapítulos, na seção seguinte é apresentada a base epistemológica que será abordada no estudo. Em seguida são definidos os procedimentos metodológicos, o levantamento de informações, o campo de estudo e os sujeitos do estudo.

#### **3.1 Base epistemológica**

As teorias sobre motivação podem ser classificadas em dois grupos, sendo um grupo de teorias que buscam explicar como funciona o mecanismo da motivação, e o outro grupo as teorias que explicam quais são os motivos específicos que fazem os indivíduos agirem (CHIAVENATO, 2008).

Com o crescimento da valorização da mão de obra humana e o aumento de estudos que avaliam essa situação dentro das empresas, alguns estudiosos se destacam, como Abraham Maslow, os estudos do psicólogo clínico e pioneiro no desenvolvimento das teorias da necessidade tiveram início em 1940. Para Maslow, o princípio básico da motivação das pessoas é “uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento”. Maslow dizia que a motivação é quando pessoas têm necessidades insatisfeitas, a vontade de satisfazê-la é que gera o esforço. Estudos sobre motivação foram replicados como Herzberg e a sua teoria dos dois fatores, que diz que as necessidades básicas que correspondem as necessidades de sobrevivência e segurança de Maslow, funcionam como fatores de insatisfação e a auto realização são fatores de motivação.

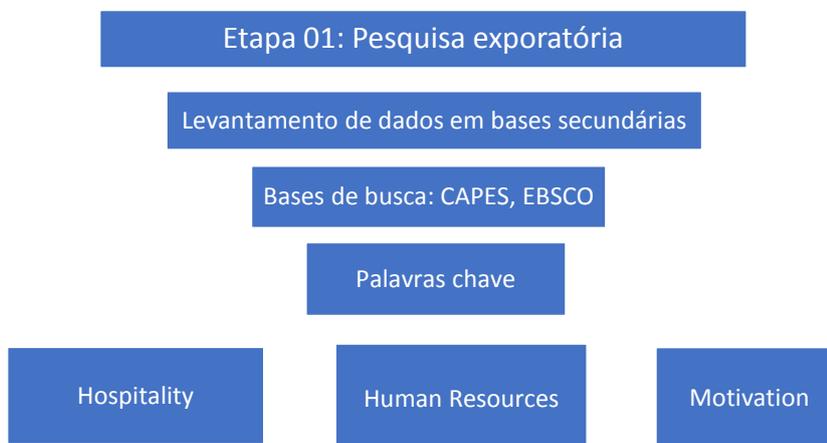
### 3.2 Etapa 01: Pesquisa exploratória

A pesquisa tem por característica ser exploratória, de caráter descritivo e comparativo, que busca o aprimoramento das ideias lançadas e descobrir formas de trabalho, e ainda caracteriza descrever fatos e relacionar com as variáveis do estudo. Essa concepção tem como objetivo descrever principalmente características e funções de mercado (AAKER et. al., 2001; HAIR JR. et. al., 2005). A abordagem a ser utilizada será a quantitativa, que tem por objetivo preencher lacunas nos conhecimentos com a mensuração de dados estatísticos (DENCKER, 1998).

Uma investigação exploratória busca descobrir novas ideias, perspectivas e analisar aspectos da realidade, e a descritiva busca alinhar as características de uma população, sua área de interesse de forma sistemática, com objetivos claros e de forma precisa, e por último a pesquisa comparativa proporciona uma análise de dados que podem ser cruzados, e que permite perceber as relações entre os fenômenos abordados (SCHLUTER, 2003). A abordagem quantitativa irá transformar as informações obtidas em elementos mensuráveis, podendo assim estabelecer relações entre eles (DENCKER, 1998; SCHLUTER, 2003).

Esta fase é a de levantamento das informações, que tem por objetivo compreender o estado da arte do objeto o qual será estudado através de coleta de dados referentes ao tema proposto, a fim de realizar a contextualização teórica do estudo. As principais bases de dados são a EBSCO e a CAPES, através das palavras chaves Hotel, Recursos Humanos e motivação. O recorte temporal foi de 2006 a 2017. Devido o assunto ser abordado em sua maioria em publicações internacionais, as palavras chaves do estudo foram buscadas nos idiomas português e inglês.

Figura 4- Apresentação das palavras Chaves



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2017)

O desenvolvimento da pesquisa se deu com essas três palavras chaves que foram inseridas nos bancos de dados disponíveis.

### 3.2.1 Levantamento das informações

Para a elaboração da construção bibliográfica desse estudo, foi realizada uma pesquisa na base de dados EBSCO e CAPES, em 148 artigos, destes, 57 foram selecionados para leitura com o objetivo de complementar a fundamentação teórica. Com o objetivo de atualização das informações devido o dinamismo do tema, foram consultadas revistas de mercado na atualidade como Você S.A, Exame e Hotelier News. O levantamento inicial foi realizado nos meses de Novembro de 2016 a Fevereiro de 2017. Após essa data, foram acrescentados outros artigos com datas posteriores a Fevereiro de 2017 para atualização da pesquisa.

Após a coleta e análise do material foi possível notar que o tema é abrangente em diversas esferas, inclusive na área da hospitalidade. Esses esforços auxiliaram para a fundamentação teórica, e corroboram com os objetivos propostos pela pesquisa.

Figura 5- Levantamento Bibliográfico nas bases de dados de periódicos científicos



Fonte: Elaborado pelo autor

Os subtemas escolhidos pelo autor foram discutidos e definidos pelo fato de entender-se que este seria o caminho mais correto para a o desenvolvimento da pesquisa e assim obter resultados satisfatórios ao longo do estudo.

### **3.2.2 Etapa 2: Pesquisa descritiva com abordagem quantitativa**

Essa fase é a definição da pesquisa em que se caracteriza a amostra e o instrumento para a coleta dos dados. A amostra caracteriza-se, sobretudo por ser não probabilística e intencional por julgamento, quando há necessidade de se selecionar um determinado grupo através de filtragem. Esse tipo de caracterização é utilizado nos estágios iniciais dos estudos exploratórios e que baseiam o desenvolvimento da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A pesquisa é realizada para buscar o conhecimento sobre determinado assunto, em busca de solucionar, gerar teorias ou avaliar as já existentes, em definições gerais não existe pesquisa sem teoria (RICHARDSON, 1999). A pesquisa possui diversos fatores benéficos como obter uma perspectiva mais ampla e profunda do fenômeno, a percepção torna o estudo mais íntegro, completo e holístico (NEWMAN, 2002).

Por intermédio de um roteiro fundamentado nas bases teóricas, foi utilizado partes dos estudos sobre motivação de Amabile (1999); Cetinkaya, 2011; Di Pietro; Kline e Nierop (2014); Vlad; Negrut (2015). A partir da definição do objeto de estudo para essa pesquisa, e após medir a confiabilidade da mesma referente a motivação nos meios de hospedagem, o objetivo foi avançar na análise qualitativa e quantitativa, a fim de alcançar os objetivos delimitados da pesquisa que são analisar o processo de Gestão de Pessoas dos meios de hospedagem no destino Gramado/RS, Caracterizar as práticas motivacionais adotadas pelos meios de hospedagem no destino Gramado, analisar a motivação dos funcionários dos meios de hospedagem no destino Gramado, e comparar às práticas adotadas pelos meios de hospedagem e a motivação dos funcionários nos meios de hospedagem em Gramado.

### **3.2.3 Campo de estudo**

O município de Gramado está localizado no estado do Rio Grande do Sul distante 124 Km da capital Porto Alegre, localiza-se na serra gaúcha, mais precisamente na região das hortênsias, estando localizado a uma altitude de 830 metros acima do nível do mar, sua população estimada segundo IBGE (2013) é de 34110 habitantes. Sua demografia é variada, com forte influência alemã e italiana.

Com uma economia voltada para o turismo, a cidade recebe anualmente 1,5 milhões de visitantes. De acordo com uma empresa de inteligência geográfica, estes visitantes buscam a cidade para conhecer suas riquezas naturais, a culinária baseada nas colônias Italiana e Alemã e o chocolate, que possui reconhecimento internacional com diversas fábricas

espalhadas pela cidade. A cidade ainda sedia diversos eventos como o *Festival Brasileiro e Latino Americano de cinema*, o *Natal luz*, a *Festa da Colônia*, *ChocoFest* além do turismo de negócios com congressos, seminários e encontros de diversas áreas e segmentos. A cidade ainda possui atrações turísticas como museus (Museu de Cera Dreamland, Mini Mundo), parques (Lago Negro, Cascata Vêu de Noiva).

Figura 6- Localização de Gramado.



Fonte: Google Imagens

### 3.2.4 Definição da população e amostra

O universo da pesquisa foi composto por aproximadamente 61 meios de hospedagem na cidade de Gramado, optou-se por realizar a pesquisa pessoalmente nos meios de hospedagem convidados para os gestores de recursos humanos, gerentes gerais e para os colaboradores de todas as áreas operacionais e administrativas de cada meio de hospedagem, tendo alcançado uma amostra de 422 respondentes, com um erro amostral de 5% e intervalo de confiança de 95% (BARBETTA, 2002).

A primeira etapa dessa pesquisa foi dividida em dois instrumentos distintos que foram disponibilizados o primeiro para os gestores através de um questionário em uma escala *likert* baseado nos estudos de Amabile (1999), em que se analisaram quais critérios são importantes e quais são implementados dentro dos hotéis, a escala utilizada de 1 a 5, sendo por grau de importância em que 1 será = a nada importante e 5 será extremamente importante, seguido de 1 nada implementado e 5 totalmente implementado, sendo um total de 10 variáveis e após foi identificado o perfil dos respondentes.

O segundo instrumento foi para os funcionários de todos os postos de trabalho dentro dos meios de hospedagem tanto de nível operacional como administrativo, a pesquisa é baseada nos estudos de Cetinkaya (2011); Di Pietro; Kline e Nierop (2014); e Vlad; Negrut

(2015) que define os fatores motivacionais dentro dos meios de hospedagem, a sua satisfação com o seu trabalho no momento e a motivação com a carreira em uma perspectiva futura, com uma pesquisa com 15 variáveis, e novamente foi utilizado uma escala *likert* em que 1 era nada importante e 5 era extremamente importante, após foi identificado o perfil dos respondentes.

### 3.2.5 Coleta e análise de dados

A coleta de dados foi realizada através da realização de um questionário presencial, com formatação e tabulação dos dados através do *Microsoft Excel*. Os gestores dos meios de hospedagem foram convidados, conjuntamente com seus colaboradores dos setores operacionais e administrativos para participar da pesquisa através de um contato primeiramente com a carta de apresentação realizado via e-mail em um segundo momento o autor realizou uma visita pessoalmente para ratificar o convite e realizar a pesquisa presencial com os gestores e funcionários dos meios de hospedagem participantes. De posse dos dados coletados e tabulados iniciou-se a análise de dados tendo como base os modelos apresentados na literatura e com auxílio do software IBM SPSS Statistics 22.

Foram feitos vários testes ao longo do desenvolvimento da pesquisa, sendo os principais análise de frequência que serve para identificar o número de vezes que uma variável assume um valor, já o teste de análise uni variada de variância (ANOVA), é uma técnica estatística para determinar com base em uma medida dependente, se amostras são oriundas de populações com médias iguais, uma análise de regressão linear múltipla quando se tem uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes que irão prever as mudanças na variável dependente, como resposta a mudanças nas variáveis independentes (HAIR et. al., 2009).

Foi realizado também um análise de Kruskas-Wallis que é um teste não paramétrico, quando não se podem garantir todos os requisitos da variância, são utilizadas para comparar três ou mais populações, sendo usado para testar a hipótese nula de que todas as populações possuem funções de distribuição iguais (HAIR, et.al, 2009).

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No desenvolvimento do questionário elaborado, foi disponibilizado através de entrevista presencial em 12 meios de hospedagem de 3, 4 e 5 estrelas no município de Gramado que aceitaram o convite para participar da pesquisa, a coleta dos dados foi realizada no período de 31 de Agosto a 04 de Setembro de 2017 e foi totalmente executada pelo próprio autor, após a coleta de dados foi realizada a análise dos resultados com auxílio do software IBM SPSS Statistics 22, e feitas análises de média que segundo Veal (2011) as médias devem ser produzidas para dados em escalas ou ordinais. Essas análises de médias serviram para identificar e analisar os participantes da pesquisa e os hotéis pesquisados.

Após foi realizado análise de Kruskas-Wallis que é um teste não paramétrico, quando não se podem garantir todos os requisitos da variância, é utilizado para comparar três ou mais populações, sendo usado para testar a hipótese nula de que todas as populações possuem funções de distribuição iguais (HAIR, et.al, 2009).

##### 4.1 Caracterização dos meios de hospedagem pesquisados

Os meios de hospedagem que participaram da pesquisa são caracterizados por hotéis 3, 4 e 5 estrelas na cidade de Gramado, de uma população de 61 meios de hospedagem segundo site *TRIP ADVISOR*, deste universo uma amostra de 12 meios de hospedagem aceitaram participar do estudo, sendo 19,67 % de erro amostral, na Tabela 01 os meios de hospedagem que aceitaram participar da pesquisa e o total da amostra e o número de gestores participantes divididos pela categoria dos meios de hospedagem.

Tabela 1- Perfil dos meios de hospedagem pesquisados

<b>Características dos meios de hospedagem participantes</b>	<b>Gestores</b>	<b>%</b>
<b>Meios de hospedagem de 03 estrelas</b>	02	16,6
<b>Meios de hospedagem de 04 estrelas</b>	05	41,7
<b>Meios de hospedagem de 05 estrelas</b>	05	41,7
<b>Total</b>	12	100,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A pesquisa buscou ouvir as equipes de meios de hospedagem de categoria 03, 04 e 05 estrelas, e assim entender a atmosfera dos hotéis dessas categorias.

Na Tabela 02 apresenta os meios de hospedagem pesquisados, o número de UH's e a quantidade de colaboradores que trabalham nos meios de hospedagem, os meios de hospedagem 03 estrelas que aceitaram participar da pesquisa possuem 68 unidades habitacionais e um total de 33 colaboradores, já nos meios de hospedagem 04 estrelas participantes da pesquisa tem um total de 05 empreendimentos hoteleiros aceitaram participar e eles totalizam 534 UHs e 404 colaboradores, e nos meios de hospedagem 05 estrelas que participaram da pesquisa, foram num total de 05 meios de hospedagem, com um total de 492 UH's e 367 colaboradores.

Tabela 2- Número de UH's X Número de colaboradores

<b>Hotéis</b>	<b>Nº de UH</b>	<b>Nº de colaboradores</b>
<b>Hotel A</b>	32	15
<b>Hotel B</b>	36	18
<b>Hotel C</b>	146	85
<b>Hotel D</b>	140	86
<b>Hotel E</b>	34	54
<b>Hotel F</b>	79	85
<b>Hotel G</b>	135	94
<b>Hotel H</b>	96	81
<b>Hotel I</b>	89	83
<b>Hotel J</b>	120	84
<b>Hotel K</b>	75	42
<b>Hotel L</b>	112	77
<b>Total</b>	1094	804

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O número de UH's dos meios de hospedagem pesquisados soma um total de 1094 unidades habitacionais e 804 colaboradores que formam o *staff* desses meios de hospedagem sendo para cada unidade habitacional temos 0,73 funcionários trabalhando para atender as necessidades dessas UH's.

## 4.2 Perfil dos Gestores entrevistados

Para compreender e trazer melhores resultados se buscou caracterizar o perfil dos entrevistados e saber as suas características pessoais e profissionais. A Tabela 03 mostra que entre os gestores pesquisados o tempo de trabalho no meio de hospedagem varia de 08 meses a 24 anos o gestor com mais tempo como funcionário do hotel, a maioria é do sexo masculino e representa 83,3 % do total pesquisado, os gestores tem idade entre 30 e 49 anos, entre todos os gestores ouvidos na pesquisa 91,7% possuem ensino superior ou mais.

Tabela 3- Características dos Gestores

<b>Gênero</b>	N	%
Feminino	02	16,7
Masculino	10	83,3
<b>Faixa etária</b>		
30 a 39 anos	05	41,7
40 a 49 anos	05	41,7
50 anos ou mais	02	16,6
<b>Escolaridade</b>		
Ensino médio	01	8,3
Ensino Superior Completo	06	50,0
Especialização/Mestrado/Doutorado	05	41,7

**Fonte:** Elaborado pelo autor

As duas gestoras entrevistadas, possuem ensino superior e especialização e estão a mais de 02 anos na empresa e estão na faixa dos 30 a 39 anos de idade.

### 4.2.1 Análise de resultados

As práticas motivacionais devem contribuir para a qualidade dos serviços prestados a fim de satisfazer o colaborador e estabelecer melhores formas de prestação de serviços para um bom atendimento ao seu cliente, esse deve ser o diferencial nos meios de hospedagem.

### 4.2.2 As práticas motivacionais adotadas pelos meios de hospedagem

Objetivou-se demonstrar as práticas motivacionais dos 12 meios de hospedagem em Gramado nas categorias 3, 4 e 5 estrelas, tendo por base as categorias de análise da autora Amabile (1999).

Essas categorias de análises constituíram-se nas seguintes variáveis: salário compatível com a função, benefícios oferecidos pela empresa, plano de carreira, motivação no ambiente de trabalho, ambiente desafiador, liberdade para criação, recurso de tempo, recurso financeiro, grupo de trabalho motivado e liderança motivadora. Os gestores hoteleiros consideraram primeiro o grau de importância que as variáveis representavam dentro de seus meios de hospedagem, e após o grau de implementação, essas variáveis estavam inseridas no dia a dia dos hotéis.

Os gestores entrevistados dos meios de hospedagem de 03 estrelas identificaram que as variáveis, salário compatível com a função, grupo de trabalho motivado, liderança motivadora, motivação no ambiente de trabalho, liberdade para criação e recurso financeiro, são importantes e implementadas nos meios de hospedagem por eles geridos. A variável recurso de tempo é considerada importante, porém, pouco implementada, a variável ambiente desafiador é implementada, mas não é considerada importante para os gestores, já as variáveis plano de carreira e benefícios oferecidos pelas empresas não são importantes e também não são implementados pelos gestores dos meios de hospedagem 03 estrelas.

Já os gestores dos meios de hospedagem de 04 estrelas também foram questionados sobre o grau de importância e o grau de implementação das variáveis motivacionais, e no instrumento de pesquisa eles foram apresentados com as variáveis do grau de importância e após o grau de implementação.

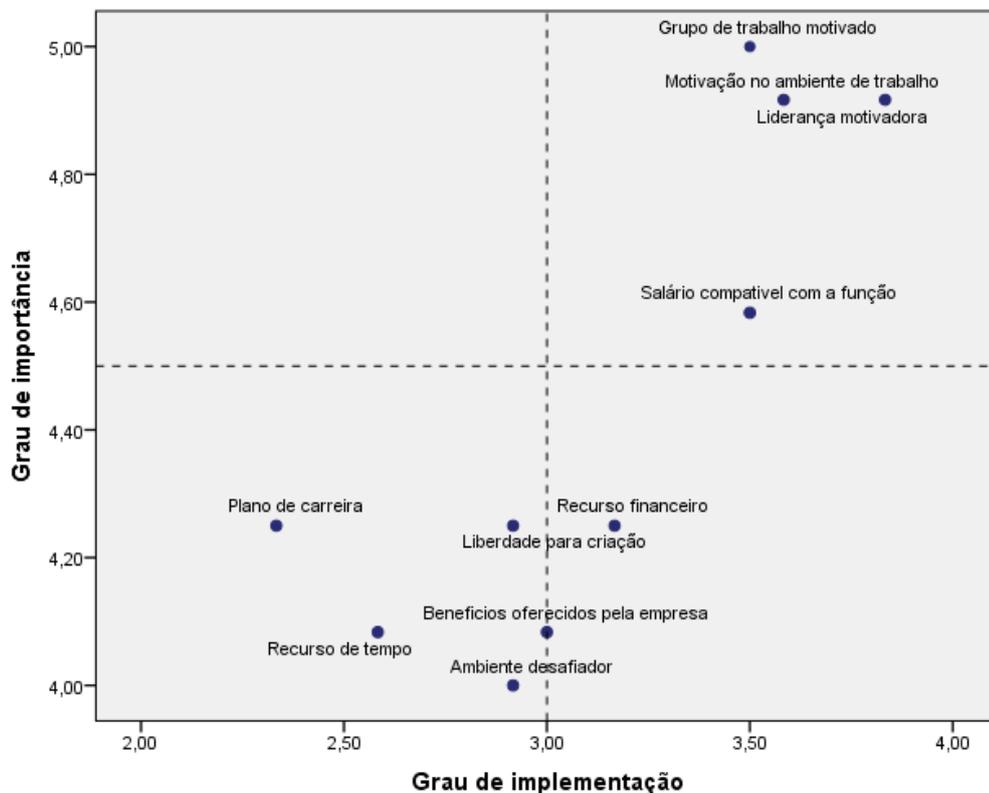
Os gestores dos meios de hospedagem de 04 estrelas responderam que, as variáveis: grupo de trabalho motivado, liderança motivadora e motivação no ambiente de trabalho e salário compatível com a função são importantes, e são implementados dentro dos hotéis. A variável, benefícios oferecidos pela empresa é pouco importante, mas, é implementada nos hotéis, as variáveis recurso financeiro, liberdade para criação e plano de carreira pouco importantes e pouco implementados, já as variáveis ambiente desafiador e recurso de tempo foram consideradas pelos gestores dos hotéis 4 estrelas pouco importantes e pouco implementados.

Os gestores dos meios de hospedagem de 05 estrelas que participaram da pesquisa também responderam questões referentes ao grau de importância e o grau de implementação que variáveis de motivação eles achavam importantes e quais eles implementavam nos meios de hospedagem por eles geridos. Os gestores dos meios de hospedagem 05 estrelas apresentaram como resultado na pesquisa desenvolvida que grupo de trabalho motivado, motivação no ambiente de trabalho e liderança motivadora são importantes e implementados, as variáveis salário compatível com a função e benefícios oferecidos pela empresa elas foram

consideradas importantes e implementadas em um mesmo grau, da mesma forma que ambiente desafiador e recurso de tempo, as variáveis liberdade para criação e recurso financeiro pouco importantes e pouco implementados, já a variável plano de carreira ela é considerada importante, porém, nada implementado dentro dos hotéis 05 estrelas.

No Gráfico 02 é apresentado o resultado dos 12 gestores respondentes, e das três categorias pesquisadas, o gráfico apresenta o resultado completo da pesquisa com os gestores sem filtro por categoria, e demonstra o resultado geral dos gestores dos meios de hospedagem em Gramado.

Gráfico 2- Grau de implementação X Importância total de gestores



Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico 05 que mostra o resultado com todos os gestores pesquisados mostra que as variáveis grupo de trabalho motivado, motivação no ambiente de trabalho, liderança motivadora e salário compatível com a função são variáveis que importantes e implementadas pelos gestores, as variáveis recurso financeiro, liberdade para criação, benefícios oferecidos pela empresa e ambiente desafiador são variáveis com um grau de importância maior e um grau de implementação menor, já as variáveis plano de carreira e recurso de tempo são variáveis consideradas importantes porém com um grau de implementação muito baixo.

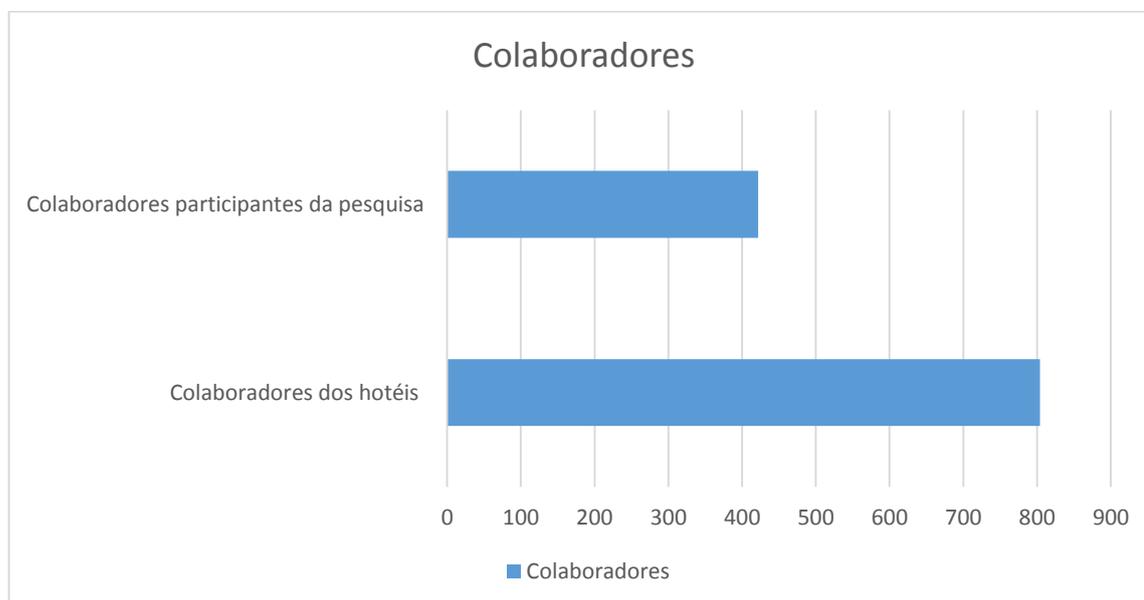
### 4.2.3 A motivação dos funcionários dos meios de hospedagem no destino gramado

A implementação de uma série de técnicas de motivação na cultura organizacional das empresas torna segura a gerência a realizar ações bem sucedidas que visam o fortalecimento das instituições (LACMANOVIC, 2006). A motivação representa um componente fundamental da gestão e é também, um assunto que é frequentemente analisado na literatura especializada. Como resultado, há uma grande variedade de pontos de vista (VLAD, 2015).

### 4.2.4 Perfil dos funcionários entrevistados

De uma população de 804 funcionários dos meios de hospedagem pesquisados, foram entrevistados 422 funcionários de meios de hospedagem 03, 04 e 05 estrelas na cidade de Gramado-RS, isso representa 52,48% da população possível convidada a participar da pesquisa, o Gráfico 06 representa os funcionários participantes e os funcionários efetivos dos meios de hospedagem.

Gráfico 3- Número de colaboradores RESPONDENTES X UNIVERSO TOTAL



Fonte: Elaborado pelo autor

Os funcionários participantes da pesquisa foram categorizados através do gênero, faixa etária, escolaridade, o setor em que trabalham, e o tempo que esses colaboradores trabalham na empresa. Na Tabela 04 veremos o gênero, a faixa etária e a escolaridade dos pesquisados.

Tabela 4- Características dos funcionários

<b>Gênero</b>	N	%
Feminino	255	60,4
Masculino	167	39,6
<b>Faixa etária</b>		
Menos de 20 anos	13	3,1
20 a 29 anos	120	28,4
30 a 39 anos	173	41,0
40 a 49 anos	91	21,6
50 anos ou mais	25	5,9
<b>Escolaridade</b>		
Ensino fundamental	102	24,2
Ensino médio	163	38,6
Ensino Superior Incompleto	83	19,7
Ensino Superior Completo	73	17,3
Especialização/Mestrado/Doutorado	01	0,2

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A faixa etária dos colaboradores foi categorizada entre menos de 20 anos e acima de 50 anos e a escolaridade inicia do ensino fundamental até a especialização. Na Tabela 05 vemos os três setores com maior representatividade em número respondentes, o setor da recepção com 50 respondentes representando 11,84% do total de respondentes, seguido de A&B com um total de 107 respondentes, representando 25,35% do total de respondentes e governança com um total de 117 respondentes, representando 27,72% do total de respondentes.

Tabela 5- Setores do hotel em que os funcionários trabalham TOTAL

<b>Setor</b>	N	%
Recepção	50	11,85
A&B	107	25,35
Governança	117	27,72
Outros	148	35,08

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Os outros 35,08% dos respondentes são de setores como administrativo, financeiro, manutenção, lavanderia, reservas, serviços gerais e compras que compõem o restante do *staff* de colaboradores que servem para o funcionamento de um meio de hospedagem.

Nota-se na Tabela 06 a quantidade de funcionários que participaram da pesquisa em comparação com o perfil dos meios de hospedagem participantes.

Tabela 6- Categoria hotéis pesquisados X funcionários

<b>Características dos hotéis participantes</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Hotéis 03 estrelas</b>	70	16,59
<b>Hotéis 04 estrelas</b>	245	58,06
<b>Hotéis 05 estrelas</b>	107	25,35
<b>Total</b>	422	100,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O número de funcionários nos hotéis 04 estrelas representa mais da metade dos meios de hospedagem pesquisados, sendo um total de 58,06% dos funcionários que participaram da pesquisa trabalham em meios de hospedagem dessa categoria.

Na Tabela 07 podemos visualizar a média de tempo que os funcionários estão trabalhando nos meios de hospedagem.

Tabela 7- Tempo que os funcionários estão trabalhando no hotel

<b>Tempo de empresa</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Menos de 01 ano</b>	110	26,07
<b>01 a 02 anos</b>	49	11,61
<b>02 a 03 anos</b>	42	9,95
<b>03 a 04 anos</b>	53	12,56
<b>Mais de 04 anos de empresa</b>	168	39,81
<b>Total</b>	422	100,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Percebe-se que as faixas de tempo de empresas com maior relevância são os colaboradores com menor tempo de empresa, ou seja, com menos de 01 ano trabalhando nos meios de hospedagem e os com mais de 4 anos já exercendo suas funções nos empreendimentos hoteleiros.

Na Tabela 08 é possível visualizar os setores com colaboradores com menor tempo de empresa, se destaca os funcionários de A&B que representam a maior quantidade de colaboradores com menos tempo de empresa, por característica o setor de A&B tem uma maior rotatividade de colaboradores, por ser um trabalho desgastante por uma série de fatores: baixos salários, local de trabalho insalubre, desvalorização dos profissionais e baixas perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional.

Tabela 8- Setor dos colaboradores com menor tempo de empresa

<b>Setor</b>	<b>N</b>
<b>A&amp;B</b>	49
<b>Administrativo/Financeiro</b>	20
<b>Governança</b>	23
<b>Recepção</b>	12
<b>Outros</b>	06
<b>Total</b>	110

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Os colaboradores dos setores que na tabela representam outros, são de setores como serviços gerais, compras e manutenção, na Tabela 09 vemos os colaboradores com mais tempo atuando nos meios de hospedagem.

Tabela 9- Setor dos colaboradores com mais tempo de empresa

<b>Setor</b>	<b>N</b>
<b>A&amp;B</b>	37
<b>Administrativo/Financeiro</b>	52
<b>Governança</b>	44

<b>Recepção</b>	16
<b>Outros</b>	19
<b>Total</b>	168

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O setor que representa o administrativo e financeiro representa 30,95%, o que em comparação a tabela 09, demonstra que são, pois, setores de certa forma valorizados, com maiores oportunidades de desenvolvimento, local de trabalho com menor índice de insalubridade, com horários flexíveis e status de emprego melhor visto pela sociedade, A&B representa 22,02%, governança representa 26,20% e recepção representa 9,52% dos funcionários que há mais tempo estão trabalhando nos hotéis. Os setores que representam na tabela acima outros são constituídos por almoxarifado, manutenção, serviços gerais, comercial, gestão, lavanderia, manutenção e reservas, e representam 11,31% do total dos colaboradores com mais de 4 anos de empresa.

#### **4.2.5 Variável de satisfação no momento**

As variáveis da pesquisa foram analisadas através de uma *regressão linear multivariada* e tendo como variável dependente a satisfação no momento, foi questionado aos funcionários *Qual o seu grau de satisfação no trabalho e na carreira?* Relacionando quão satisfeitos profissionalmente os colaboradores estão no presente momento. Foi constatado que alguns fatores são mais relevantes que outros como salários atrativos, garantia de emprego, colaboração com os problemas pessoais, reconhecimento e elogio ao trabalho feito, satisfação no ambiente de trabalho e status oferecido pelo emprego e emprego atrativo. Na Tabela 10 podemos identificar quais são os fatores mais relevantes na perspectiva de satisfação no momento e como essas variáveis foram avaliadas.

Tabela 10- Variáveis de satisfação no momento

Variáveis	Coefficientes não padronizados	Coefficientes padronizados	Sig
Salários atrativos	-,184	-,184	,000
Carga de trabalho compatível com o salário	-,008	-,008	,889
Garantia de emprego	,271	,269	,000
Trabalho interessante	-,017	-,017	,794
Sentimento de estar sendo envolvido com a organização	-,020	-,021	,777
Colaboração com os problemas pessoais	-,146	-,188	,000
Oportunidades para promoção e desenvolvimento	,015	,015	,826
Boas condições de trabalho	,119	,109	,131
Reconhecimento e elogio ao trabalho feito	-,141	-,145	,028
Satisfação no ambiente de trabalho	,223	,211	,005
Status oferecido pelo emprego	,184	,290	,000
Emprego atrativo	,116	,127	,038

**Fonte:** Elaborado pelo autor

É possível avaliar que as variáveis: garantia de emprego, satisfação no ambiente de trabalho e status oferecido pelo emprego são variáveis mais preponderantes em comparação as outras variáveis importantes, lembrando que a variável dependente é a satisfação no momento.

As variáveis que na pesquisa não foram apontadas como significantes no grau de satisfação na carreira visando uma perspectiva momentânea no trabalho foram carga de trabalho compatível com o salário, trabalho interessante, sentimento de estar envolvido com a organização, oportunidades para promoção e desenvolvimento, e boas condições de trabalho que segundo os funcionários pesquisados essas variáveis não apresentam nenhuma significância para o momento em que eles estão no trabalho.

#### 4.2.6 Variável de satisfação no futuro

Foi feita uma análise utilizando novamente uma *regressão linear multivariada* utilizando como variável dependente a satisfação no futuro, com o questionamento de *Qual o seu grau de satisfação no trabalho e na carreira?* E avaliando como o funcionário se sente satisfeito em uma perspectiva futura com relação a sua carreira, na Tabela 11 podemos identificar que as variáveis garantia de emprego, trabalho interessante, reconhecimento e elogio ao trabalho feito e status oferecido pelo emprego segundo os funcionários são mais relevantes sob uma ótica futura.

Tabela 11- Variáveis de satisfação no futuro

Variáveis	Coefficientes não padronizados	Coefficientes padronizados	Sig
Salários atrativos	-,043	-,040	,446
Carga de trabalho compatível com o salário	-,048	-,043	,458
Garantia de emprego	,200	,185	,003
Trabalho interessante	,158	,144	,035
Sentimento de estar sendo envolvido com a organização	,044	,043	,572
Colaboração com os problemas pessoais	,025	,030	,563
Oportunidades para promoção e desenvolvimento	,099	,096	,186
Boas condições de trabalho	-,024	-,021	,785
Reconhecimento e elogio ao trabalho feito	-,156	-,150	,030
Satisfação no ambiente de trabalho	,112	,098	,210
Status oferecido pelo emprego	,149	,218	,000
Emprego atrativo	,094	,097	,132

**Fonte:** Elaborado pelo autor

As variáveis que, segundo os funcionários dos meios de hospedagem, não fazem diferença para sua vida foram os salários atrativos, carga de trabalho compatível com a função, sentimento de estar sendo envolvido com a organização, colaboração com os problemas pessoais, oportunidades para promoção e desenvolvimento, boas condições de trabalho, satisfação no ambiente de trabalho e emprego atrativo, essas variáveis não fazem diferença para os entrevistados visando uma perspectiva futura.

### **4.3 Análise quanto a categorização dos funcionários**

Objetivou-se demonstrar as práticas motivacionais dos 12 meios de hospedagem em Gramado nas categorias 3, 4 e 5 estrelas, tendo por base os estudos e análise dos autores Cetinkaya (2011); DiPietro; Kline e Nierop (2014) e Vlad; Negrut (2015).

Foi feita uma análise através do modelo de Kruskas-Wallis para se avaliar as variáveis no primeiro momento a categorização dos funcionários, usando como parâmetro o gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço, categoria do meio de hospedagem, e tempo de serviço, e após as categorias do meio de hospedagem com o maior número de colaboradores, sendo definidos os setores de recepção, A&B e governança para ser feita as análises, a amostra foi feita com os 422 funcionários participantes da pesquisa que responderam o questionário usado como ferramenta para a análise.

#### **4.3.1 Gênero**

A análise como variável dependente Gênero teve como objetivo mostrar quais variáveis independentes apresentavam significância perante a variável dependente. Na pesquisa os 422 respondentes se declararam ou do sexo masculino ou do sexo feminino e assim todas as pesquisas foram aceitas e puderam ser disponibilizadas para o estudo, destes 255 eram do sexo feminino isso representa 60,42% dos entrevistados e 167 eram do sexo masculino representando 39,58%.

Na Tabela 12 é possível identificar a variável que apresentou um grau de significância ( $<,032$ ), foi sentimento de estar sendo envolvido pela organização, os funcionários identificam que essa variável é importante em suas vidas.

Tabela 12- Gênero

Variável	Salários atrativos	Carga de trabalho compatível com o salário	Garantia de emprego	Trabalho interessante	Sentimento de estar sendo envolvido com a organização	Colaboração com os problemas pessoais	Oportunidade para promoção e desenvolvimento	Boas condições de trabalho	Reconhecimento e elogio ao trabalho feito	Satisfação no ambiente de trabalho	Status oferecido pelo emprego	Emprego atrativo	Qual a sua satisfação com o trabalho neste momento	Qual a sua satisfação com a carreira (perspectiva futura)
Qui- Quadrado	,001	,908	,197	2,559	4,572	,625	1,461	2,555	,078	1,371	1,849	2,885	3,107	2,264
Df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sig	,978	,341	,657	,110	,032	,429	,227	,110	,779	,242	,174	,089	,078	,132

Fonte: Elaborado pelo autor

As variáveis que não apresentaram segundo teste de ANOVA significância foram salários atrativos, carga de trabalho compatível com a função, garantia de emprego, trabalho interessante, colaboração com os problemas pessoais, oportunidade para promoção e desenvolvimento, boas condições de trabalho, reconhecimento e elogio ao trabalho feito, satisfação no ambiente de trabalho, status oferecido pelo emprego, emprego atrativo, qual a sua satisfação com o trabalho neste momento, qual a sua satisfação com a carreira em uma perspectiva futura.

#### **4.3.2 Faixa Etária**

Entre os entrevistados 13 estão na faixa abaixo dos 20 anos, 120 estão na faixa dos 20 a 29 anos, 173 estão na faixa dos 30 a 39 anos, 91 estão na faixa dos 40 a 49 anos e 25 estão acima de 50 anos.

Foi feita a análise como variável dependente faixa etária e para trabalho interessante obteve como resultado o teste ANOVA ( $<,005$ ), e reconhecimento e elogio ao trabalho feito com teste de ANOVA ( $<,024$ ) para compor o estudo, na Tabela 13 é possível identificar que essas variáveis que apresentaram um grau de significância entre os entrevistados com a variável permanente faixa etária.

Tabela 13- Faixa etária

Variável	Salários atrativos	Carga de trabalho compatível com o salário	Garantia de emprego	Trabalho interessante	Sentimento de estar sendo envolvido com a organização	Colaboração com os problemas pessoais	Oportunidade para promoção e desenvolvimento	Boas condições de trabalho	Reconhecimento e elogio ao trabalho feito	Satisfação no ambiente de trabalho	Status oferecido pelo emprego	Emprego atrativo	Qual a sua satisfação com o trabalho neste momento	Qual a sua satisfação com a carreira (perspectiva futura)
<b>Qui- Quadrado</b>	,388	4,874	6,151	14,863	,217	5,338	2,757	7,539	11,258	7,603	2,915	1,862	4,468	2,060
<b>Df</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Sig</b>	,983	,300	,188	,005	,995	,254	,559	,110	,024	,107	,572	,761	,346	,725

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As variáveis que os entrevistados identificaram que não faz diferença em suas vidas perante a variável dependente faixa etária são: salários atrativos, carga de trabalho compatível com a função, garantia de emprego, sentimento de estar sendo envolvido com a organização, colaboração com os problemas pessoais, oportunidade para promoção e desenvolvimento, boas condições de trabalho, satisfação no ambiente de trabalho, status oferecido pelo emprego, emprego atrativo, qual a sua satisfação com o trabalho neste momento e qual a sua satisfação com a carreira em uma perspectiva futura.

### **4.3.3 Escolaridade**

A análise feita utilizando como variável dependente a escolaridade como foco, e foram percebidas algumas variáveis como está disposto na Tabela 14, as variáveis dispostas na tabela que tiveram como resultado o teste ANOVA ( $<,000$ ) foram: trabalho interessante, colaboração com os problemas pessoais, oportunidade para promoção e desenvolvimento, boas condições de trabalho, satisfação no ambiente de trabalho e qual a sua satisfação com a carreira em uma perspectiva futura. Outras variáveis apresentaram no teste de ANOVA um grau de significância que foram: carga de trabalho compatível com a função, garantia de emprego, sentimento de estar sendo envolvido com a organização, reconhecimento e elogio ao trabalho feito, emprego atrativo e qual a sua satisfação com o trabalho neste momento.

Tabela 14- Escolaridade

Variável	Salários atrativos	Carga de trabalho compatível com o salário	Garantia de emprego	Trabalho interessante	Sentimento de estar sendo envolvido com a organização	Colaboração com os problemas pessoais	Oportunidade para promoção e desenvolvimento	Boas condições de trabalho	Reconhecimento e elogio ao trabalho feito	Satisfação no ambiente de trabalho	Status oferecido pelo emprego	Emprego atrativo	Qual a sua satisfação com o trabalho neste momento	Qual a sua satisfação com a carreira (perspectiva futura)
<b>Qui-Quadrado</b>	3,667	11,136	9,145	28,204	29,091	10,669	46,443	34,155	15,776	29,256	5,409	11,176	9,283	24,493
<b>Df</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Sig</b>	,299	,011	,027	,000	,013	,000	,000	,000	,001	,000	,144	,011	,026	,000

**Fonte:** Elaborado pelo autor

As variáveis que não apresentaram um grau de significância na variável dependente escolaridade segundo os entrevistados foram salário atrativo e status oferecido pelo emprego.

#### **4.3.4 Tempo de serviço**

A análise foi feita tendo como variável dependente o tempo de serviço, ou seja o tempo que funcionários já trabalham nos hotéis e as variáveis independentes relevantes que se destacaram com teste de ANOVA de ( $<,002$ ) foi a satisfação com o trabalho no momento e qual a sua satisfação com a sua carreira em uma perspectiva futura com teste ANOVA ( $<,018$ ) como percebe-se Tabela 15 e é apresentado essas variáveis em comparação a variável tempo de serviço.

Tabela 15- Tempo de serviço

Variável	Salários atrativos	Carga de trabalho compatível com o salário	Garantia de emprego	Trabalho interessante	Sentimento de estar sendo envolvido com a organização	Colaboração com os problemas pessoais	Oportunidade para promoção e desenvolvimento	Boas condições de trabalho	Reconhecimento e elogio ao trabalho feito	Satisfação no ambiente de trabalho	Status oferecido pelo emprego	Emprego atrativo	Qual a sua satisfação com o trabalho neste momento	Qual a sua satisfação com a carreira (perspectiva futura)
<b>Qui- Quadrado</b>	6,382	8,154	1,872	1,797	2,741	3,111	2,868	4,509	4,407	4,175	6,139	7,779	16,640	11,866
<b>Df</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Sig</b>	,172	,086	,759	,773	,602	,539	,580	,342	,354	,383	,189	,100	,002	,018

**Fonte:**

Elaborado

pelo

autor

As variáveis que não apresentaram em um teste de ANOVA grau de significância foram salário atrativo, carga de trabalho compatível com a função, garantia de emprego, trabalho interessante, sentimento de estar sendo envolvido pela organização, colaboração com os problemas pessoais, oportunidade para promoção e desenvolvimento, boas condições de trabalho, reconhecimento e elogio ao trabalho feito, satisfação no ambiente de trabalho, status oferecido pelo emprego e emprego atrativo

#### **4.3.5 Categoria do meio de hospedagem**

A análise feita como variável dependente na Tabela 16 foi categoria do meio de hospedagem, lembrando que os meios de hospedagens pesquisados são de categoria 3, 4 e 5 estrelas, do total de funcionários participantes da pesquisa 70 respondentes eram de hotéis 3 estrelas, 245 eram de hotéis 4 estrelas e 107 eram de hotéis 5 estrelas.

As variáveis que apresentaram teste de ANOVA ( $<,000$ ) foram trabalho interessante, sentimento de estar sendo envolvido pela organização e reconhecimento e elogio ao trabalho feito, outras variáveis que tiveram teste de ANOVA com grau de significância foram oportunidade para promoção e desenvolvimento, boas condições de trabalho, satisfação no ambiente de trabalho, status oferecido pelo emprego, emprego atrativo, qual a sua satisfação com o trabalho neste momento e qual a sua satisfação com a carreira em uma perspectiva futura.

Tabela 16- Categoria do hotel

Variável	Salários atrativos	Carga de trabalho compatível com o salário	Garantia de emprego	Trabalho interessante	Sentimento de estar sendo envolvido com a organização	Colaboração com os problemas pessoais	Oportunidade para promoção e desenvolvimento	Boas condições de trabalho	Reconhecimento e elogio ao trabalho feito	Satisfação no ambiente de trabalho	Status oferecido pelo emprego	Emprego atrativo	Qual a sua satisfação com o trabalho neste momento	Qual a sua satisfação com a carreira (perspectiva futura)
Qui-Quadrado	1,283	,760	,492	25,362	22,801	2,473	6,423	7,548	16,525	10,765	8,456	6,480	7,730	11,425
Df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig	,526	,684	,782	,000	,000	,290	,040	,023	,000	,005	,015	,039	,021	,003

Fonte: Elaborado pelo autor

As variáveis que não tiveram grau de significância em um teste de ANOVA foram salário atrativo, carga de salário compatível com a função, garantia de emprego e colaboração com os problemas pessoais.

#### **4.3.6 Setor em que trabalha**

Na variável dependente foram avaliados os setores dos meios de hospedagens pesquisados, lembrando que a pesquisa não fez distinção de setor, sendo aceito de todos os setores existentes dentro de um empreendimento hoteleiro, o maior volume de respondentes foi o setor da governança 117 respondentes, seguido de A&B 107, setor administrativo juntamente com o financeiro 104 respondentes, recepção 50 respondentes e outros setores que segundo os próprios respondentes assim classificaram gestão, almoxarifado, lazer e cultura, manutenção, serviços gerais, comercial, compras, eventos, lavanderia e reservas.

Na tabela 18 é possível visualizar as principais variáveis aceitas que tiveram em um teste de ANOVA ( $<,000$ ) colaboração com os problemas pessoais, oportunidade para promoção e desenvolvimento, boas condições de trabalho, satisfação no ambiente de trabalho e qual a sua satisfação com o trabalho neste momento, outras variáveis que se destacaram com teste de ANOVA com grau de significância foram carga de trabalho compatível com a função, garantia de emprego, trabalho interessante, sentimento de estar sendo envolvido com a organização, reconhecimento e elogio ao trabalho feito, status oferecido pelo emprego, emprego atrativo e qual a sua satisfação com a carreira em uma perspectiva futura.

Tabela 17- Setor em que trabalha

Variável	Salários atrativos	Carga de trabalho compatível com o salário	Garantia de emprego	Trabalho interessante	Sentimento de estar sendo envolvido com a organização	Colaboração com os problemas pessoais	Oportunidade para promoção e desenvolvimento	Boas condições de trabalho	Reconhecimento e elogio ao trabalho feito	Satisfação no ambiente de trabalho	Status oferecido pelo emprego	Emprego atrativo	Qual a sua satisfação com o trabalho neste momento	Qual a sua satisfação com a carreira (perspectiva futura)
<b>Qui-Quadrado</b>	2,215	10,047	10,878	15,607	13,748	23,844	24,433	22,480	12,583	22,878	19,212	16,056	26,300	15,806
<b>Df</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Sig</b>	,696	,040	,028	,004	,008	,000	,000	,000	,014	,000	,001	,003	,000	,003

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A única variável que em um teste de ANOVA com a variável dependente setor em que trabalha não apresentou um grau de significância foi salário atrativo.

#### **4.4 Comparação das práticas adotadas pelos hotéis e a motivação dos funcionários nos hotéis em Gramado**

Dentro do cenário apresentado na pesquisa mostra-se que entre os gestores pesquisados, a grande maioria era do sexo masculino sendo 10 homens e 02 mulheres, 05 gestores estão na faixa dos 30 a 39 anos de idade, outros 05 estão entre 40 e 49 anos de idade e 02 estão na faixa acima dos 50 anos, 01 gestor possui o ensino médio completo, 06 gestores tem o ensino superior completo e 05 possuem especialização ou demais qualificações, o tempo de empresa que os gestores possuem variam de 8 meses a 24 anos, sendo três dos gestores respondentes da pesquisa possuem mais de 23 anos de trabalho no hotel, 02 meios de hospedagem são de categoria 3 estrelas, 05 de categorias 4 e 05 meios de hospedagem de categoria 5 estrelas respectivamente, o número de UHs dos hotéis varia entre 32 UHs o menor hotel, e 146 UHs, e o número de colaboradores dos hotéis gira em torno de 15 para o menor hotel e 86 colaboradores para o maior hotel.

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 salientar 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. Pode se entender que as variáveis motivacionais são satisfatórias, o que demonstra uma preocupação dos gestores em desenvolver e motivar suas equipes, as variáveis mais relevantes percebidas como sendo grupo de trabalho motivado, motivação no ambiente de trabalho, e liderança motivadora tiveram altos índices de importância e implementação para os gestores das categorias pesquisadas quando avaliados em separado. Nos hotéis 3 estrelas além das variáveis já citadas, as variáveis salário compatível com a função, liberdade para criação e recursos financeiros também se destacam. Entende-se que, quanto menor for a categoria, mais próximo é o entendimento dos gestores em demonstrar o grau de importância e o grau de implementação, pois nos hotéis 3 estrelas foram identificadas seis variáveis como extremamente importante e com grau de implementação elevado, essa percepção fica evidente pois nos hotéis 4 e 5 estrelas foram percebidas apenas três variáveis como extremamente importante e totalmente implementadas, grupo de trabalho motivado, motivação no ambiente de trabalho e liderança motivadora. No momento em que são avaliados todos os gestores

participantes e de todas as categorias, fica claro que três variáveis continuam em destaque, grupo de trabalho motivado, motivação no ambiente de trabalho e liderança motivadora, salário compatível com a função complementa as quatro variáveis que se destacam como sendo extremamente importantes e totalmente implementadas entre todos os pesquisados.

Por outro lado percebeu-se que algumas variáveis têm um nível de pouca e mediana importância e pouca e mediana implementação pelos gestores. Para os gestores dos hotéis 3 estrelas, plano de carreira e benefícios oferecidos são variáveis pouco importantes e pouco implementadas, nos hotéis 4 estrelas as variáveis recurso de tempo, liberdade para criação e ambiente desafiador apresentam baixo grau de importância e implementação, nos hotéis 5 estrelas plano de carreira, ambiente desafiador e recurso de tempo que foram as variáveis avaliadas como pouco importantes e pouco implementadas, quando todos os gestores de todas as categorias são avaliados em conjunto são identificadas as variáveis plano de carreira, recurso de tempo, liberdade para criação e ambiente desafiador como variáveis pouco importantes e pouco implementadas, é importante destacar as variáveis mais citadas e consideradas menos importantes e que menos implementadas foram como plano de carreira citada em duas categorias e quando avaliadas com todas categorias juntas, recurso de tempo citada em duas categorias, e quando todas juntas, ambiente desafiador citada em duas categorias e quando todas juntas, liberdade para criação citada em uma categoria, e quando todas juntas e por fim benefícios oferecidos pela empresa citada em uma categoria como pouco importante e pouco implementado.

A percepção do autor da pesquisa é que a motivação em algumas variáveis são compreendidas, e certa forma, implementadas, pois o custo financeiro dessas implementações são pequenos e muitas vezes nulos, o que torna certa forma fácil e rápida a implementação, o que não se percebe em outros indicadores como plano de carreira, pois exige um maior desafio e uma demanda de tempo e aparato profissional melhor estruturado, e ainda de certa forma em alguns meios de hospedagem impossível de ser implementado pelas características dos mesmos.

Se avaliarmos, por exemplo, a variável recurso de tempo ela está diretamente ligada ao fator liberdade para criação, pois, se caracteriza como dois fatores ligados ao tempo que o funcionário dispõe para a empresa para desenvolver atividades que podem trazer melhorias para a empresa e por consequência melhorias para os funcionários e aperfeiçoar a gestão dos hotéis, essas variáveis apresentam pouca importância, outro fator relevante e coligado é o plano de carreira com os benefícios oferecidos pela empresa que segundo os gestores não se tornam tão importantes e implementados nos hotéis, por talvez entenderem que esses fatores

podem ser irrelevantes no desenvolvimento das equipes, ou achar que o custo se torna oneroso para as empresas, um fator que deve ser avaliado é o ambiente em que todos esses fatores são postos em prática que é o ambiente desafiador, não se percebe uma preocupação com esse fator por entender que não é relevante ter um local de trabalho interessante para os colaboradores, e sim apenas para os hóspedes que são os que mantêm os empreendimentos hoteleiros em funcionamento.

No que tange a pesquisa desenvolvida com foco no funcionário, ela apresenta os seguintes resultados, o total de participantes da pesquisa foi de 422 entrevistados, 255 eram do sexo feminino e 167 do sexo masculino, 13 entrevistados estão na faixa abaixo de 20 anos, 120 na faixa dos 20 a 29 anos, 173 na faixa dos 30 a 39 anos, 91 entrevistados na faixa dos 40 a 49 anos e 25 na faixa acima dos 50 anos, o grau de escolaridade varia entre 102 respondentes com ensino fundamental, 163 com ensino médio, 83 com ensino superior incompleto, 72 com superior completo e 02 respondentes com especialização ou outro grau de instrução, o tempo que os funcionários estão na empresa varia entre 01 dia até o funcionário a mais tempo no hotel 23 anos, na percepção da categoria dos hotéis 70 respondentes estão em hotéis 3 estrelas, 245 em hotéis 4 estrelas, e 107 em hotéis 5 estrelas, nos setores do hotel os respondentes identificaram 16 setores na qual eles faziam parte como resposta a pesquisa.

É possível identificar que na variável dependente gênero, a variável independente sentimento de estar sendo envolvido com a organização obteve como resultado aproximadamente 77% do total de respondentes avaliando entre muito importante e extremamente importante está variável se filtrarmos 189 pessoas do sexo feminino e 137 do sexo masculino responderam que essa variável tem um grau elevado de significância para suas vidas. Já quando colocarmos a variável dependente faixa etária podemos avaliar que a faixa etária que predomina nesse critério de avaliação está entre os 30 a 39 anos com 186 respondentes que mostram que se sentem prestigiados em ter um trabalho interessante e reconhecimento e elogio ao trabalho feito, é uma faixa etária que está buscando o reconhecimento profissional e a estabilidade financeira e se autoafirmar como bons profissionais no mercado de trabalho esses trabalhadores estão em pleno desenvolvimento intelectual e devem sentir que o trabalho deve valer a pena e a valorização do local e o reconhecimento através do ambiente, palavras, atitudes e ações de seus líderes diretos. Na variável dependente escolaridade foram identificados 12 variáveis independentes. Elas representam o que os funcionários gostariam de ter em suas empresas um ambiente compatível com suas necessidades, em que os funcionários fossem valorizados e tivessem suas necessidades atendidas esse número elevado de variáveis mostra a grande necessidade de

se olhar para os funcionários como peça importante no desenvolvimento dos meios de hospedagem. Na variável dependente tempo de serviço a faixa mais representativa em relação à satisfação ao trabalho neste momento são os funcionários que estão trabalhando entre 2 e 3 anos de empresa, nessa faixa está 96 dos 422 pesquisados, destes 96, 64 funcionários trabalham em hotéis 4 estrelas e 33 se dizem medianamente satisfeitos, 21 muito satisfeitos e 09 extremamente satisfeitos com o seu trabalho neste momento. Seguindo dos funcionários com menos de um ano de empresa que estão satisfeitos com o seu trabalho neste momento, na visão para carreira em uma perspectiva futura, as respostas que apresentaram um maior índice de respondentes foram medianamente importantes e muito importante 141 e 190 respondentes respectivamente 112 destes respondentes está em torno de um ano na empresa, percebe-se que conforme o tempo passa os funcionários ficam menos satisfeitos no ambiente de trabalho e variáveis. Quando passamos a medir a variável dependente categoria do hotel 10 variáveis independentes foram identificadas como significantes para os respondentes se analisarmos as categorias em separado as variáveis sofrem pouca alteração e percebe-se que esse alto número de variáveis independentes com um alto grau de significância demonstra as necessidades dos funcionários. Na última variável dependente avaliada repete-se o número elevado de variáveis independentes como sendo significantes para os respondentes foram 13 variáveis independentes, se analisarmos os clusters que se formaram com a pesquisa, é possível concluir que para os funcionários respondentes o fator salário não é preponderante e fator que mantém os mesmos nas empresas, sendo que em nenhuma das variáveis dependentes ele foi citado como variável significativa, assim não se pode definir hoje que, a única forma de buscar e reter funcionários, é através de valores monetários.

O grande desafio que os gestores têm pela frente é colocar na prática as ações motivadoras e se aproximar de seus colaboradores, dando a eles melhores condições de trabalho e melhores formas de incentivar esses colaboradores e mostrar o quão eles são importantes e fazer com que se sintam valorizados por suas lideranças.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu realizar discussões sobre o tema gestão de pessoas nos meios de hospedagem, e trazer uma contribuição teórica e prática sobre o assunto, e ampliar os estudos com tema proposto.

O primeiro objetivo específico do estudo foi caracterizar as práticas motivacionais adotadas nos hotéis no município de Gramado-RS, que foi atendido através do questionário adaptado na qual foi desenvolvido na base teórica de Amabile (1999), *Como não matar a sua criatividade*. O segundo objetivo específico foi analisar a motivação dos funcionários dos hotéis no destino Gramado-RS que foi atendido através de um questionário adaptado e desenvolvido através da base teórica dos autores Cetinkaya (2011); DiPietro; Kline e Nierop (2014) e Vlad; Negrut (2015). E o terceiro e último objetivo, comparar as práticas adotadas pelos hotéis e a motivação dos funcionários nos hotéis de Gramado que foi feito uma análise quantitativa dos dados através da interpretação do autor do estudo.

Como resultado desse estudo o autor entende que os gestores possuem entendimento quanto à motivação e o que motiva suas equipes, porém, alguns fatores internos e externos acabam de certa forma dificultando e impedindo melhorias e novas formas e motivar suas equipes, a hotelaria de certa forma passa por uma reestruturação e profissionalização cada vez maior com a chegada das grandes redes hoteleiras em cidade de médio porte e isso tende a cada vez mais se tornar uma realidade, e todos tendem a ganhar com isso, hóspedes com funcionários bem capacitados e motivados, funcionários cada vez mais sendo valorizados por seus gestores, e gestores com suas equipes motivadas e em busca de melhorias constantes e demonstrando entrosamento e eficácia.

O presente estudo demonstrou uma importante forma de inserção no mundo da pesquisa científica, ele mostrou-se relevante apesar de já existir uma vasta literatura sobre a temática, o estudo é de certa forma ainda limitado principalmente pelos poucos estudos realizados no Brasil, sendo a grande maioria de estudos realizados em países Europeus, USA e Asiáticos, o que acaba dificultando a mensuração dos resultados. Apesar dessa dificuldade, os objetivos propostos pelo estudo foram atendidos desde a caracterização das práticas motivacionais que os gestores praticam em seus hotéis até quais são as motivações dos funcionários desses hotéis. Como limitações e grande dificuldade ao longo do desenvolvimento do estudo foi a falta de retorno dos empreendimentos hoteleiros convidados, sendo apenas 12 hotéis aceitaram para participar do estudo de um universo de 40 hotéis convidados e de certa forma não se torna possível uma análise maior dos hotéis de Gramado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMAD, Soheli; SCHROEDER, Roger G. The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 1, p. 19-43, 2003.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. Estimulando o debate sobre a gestão estratégica de pessoas. 2009.

ALVES, Thiago Sbarai Santos et al. Gestão Das Necessidades E Das Ações De Marketing Interno: Caso Estanplaza Hotels. **Turismo y Desarrollo Local**, n. 13, 2012.

ALDRIGUI, Mariana. **Meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007.

AMABILE, Teresa M. Como não matar a criatividade. **HSM Management**, v. 3, n. 12, p. 110-117, 1999.

AMABILE, Teresa M. et al. Afetividade e criatividade no trabalho. **Administração trimestral de ciência**, v. 50, n. 3, p. 367-403, 2005.

ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2014.

ANDREASSI, Tales. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos**. 1994. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

ANJOS, Sara Joana Gadotti dos, **Serviços Integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria** / Sara Joana Gadotti dos Anjos. Florianópolis: S.J. G. dos Anjos, 2004.

ANGELI, A. C.; LAGE, Marcello Rodrigues. Renovação na Hotelaria como Solução para Hotéis Independentes. **VIII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, 2011.

ATKINSON, John. Manpower strategies for flexible organizations. **Personnel management**, v. 16, n. 8, p.28-31, 1984.

BABAKUS, Emin; YAVAS, Ugur; KARATEPE, Osman M. The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: A study in the Turkish hotel industry. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 9, n. 4, p. 384-404, 2008.

BATISTA, CS; SANTOS, JN. MOTIVAÇÃO E CONFIABILIDADE HUMANA: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DO INDIVÍDUO. *Revista de Administração FACES Journal*. 14, 4, 128-147, Oct. 2015. ISSN: 15.

BAGRI, S. C.; BABU, Suresh; KUKRETI, Mohit. Human resource practices in hotels: A study from the tourist state of Utrakhand, India. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 9, n. 3, p. 286-299, 2010.

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel SA. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

BARCELOS, Rubianny Santana; COELHO, Maria Clara Sobreira. **A GESTÃO DE COMPETÊNCIA COMO VANTAGEM PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS**, 2014.

BARON, James N.; KREPS, David M. **Strategic human resources: Frameworks for general managers**. New York: Wiley, 1999.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management (1986-1998)**, v. 37, n. 1, p. 31, 1998.

BECKER, Brian; GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. **Academy of management journal**, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.

BEKTAS-CETINKAYA, Y.; ORUC, N. Effects of socioeconomic status and physical learning environment on motivation of university students. **European Journal of Social Sciences**, v. 21, n. 1, p. 71-89, 2011.

BENI, Mário Carlos. Como Certificar o Turismo Sustentável. **Revista Turismo em Análise**, v. 14, n. 2, p. 5-16, 2003.

BERRY, Carolyn; GRIEVES, Jim. "To change the way we do things is more important than the certificate on the wall": does Investors in People represent an effective intervention strategy for organizational learning? **The Learning Organization**, v. 10, n. 5, p. 294-304, 2003.

BREWSTER, Chris. European perspectives on human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 4, p. 365-382, 2004.

BOJAR, E. A.; GOLDNER, L. *Análise setorial da indústria hoteleira no Brasil*. Vol. 3. 2006.

BONANNO, Alessandro; SALETE BARBOSA CAVALCANTI, Josefa. Introduction. In: **Globalization and the Time-Space Reorganization**. Emerald Group Publishing Limited, 2011. p. 1-31.

BORE, Iselin et al. A systematic literature review on eWOM in the hotel industry: Current trends and suggestions for future research. **Hospitality & Society**, v. 7, n. 1, p. 63-85, 2017.

BOTTI, L. et al. Tourism destination competitiveness: the French regions case. **European Journal of Tourism Research**, v. 2, n. 1, p. 5, 2009.

BRASIL; FERRARI, Irany. **Consolidação das leis do trabalho**. Editora LTr, 2001.

BRICCHI, Fátima Motta. Como escolher o melhor treinamento. **T & D-Treinamento e Desenvolvimento**, v. 67, n. 6, p. 20-21, 1998.

BROWN, Eric A.; ARENDT, Susan W. Perceptions of transformational leadership behaviors and subordinates' performance in hotels. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 10, n. 1, p. 45-59, 2010.

BURGESS, John; STRACHAN, Glenda. The expansion in non-standard employment in Australia and the extension of employers' control. In: **Global trends in flexible labour**. Macmillan Education UK, 1999. p. 121-140.

BULUT, Cagri; CULHA, Osman. The effects of organizational training on organizational commitment. **International Journal of Training and Development**, v. 14, n. 4, p. 309-322, 2010.

CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Menescal; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a turismo e hotelaria**. Senac, 1998.

CANDIDO, Índio; VIEIRA, Elenara Vieira de. Gestão de Hotéis: Técnicas. **Operações e Serviços. Caxias do Sul: Educs**, 2003.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha et al. Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do balanced scorecard. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v. 9, n. 1, p. 57-65, 2011.

CARDON, Melissa S.; STEVENS, Christopher E. Managing human resources in small organizations: What do we know? **Human resource management review**, v. 14, n. 3, p. 295-323, 2004.

CARVALHO-SILVA, Ana Rachel. Clima social da organização, motivação e aprendizagem no trabalho. 2008.

CRAWFORD, Alleah et al. Workplace spirituality and employee attitudes within the lodging environment. **Journal of human resources in hospitality & tourism**, v. 8, n. 1, p. 64-81, 2008.

CASTELLI, Geraldo. Turismo: atividade marcante. revisada e ampliada. **Caxias do Sul: EDUCS**, 2001.

CASTELLI, Geraldo. Hospitalidade: na perspectiva da hotelaria e da gastronomia. **São Paulo: Saraiva**, 2005.

CAVEDON, Neusa Rolita; FACHIN, Roberto Costa. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; ROBERTO, C. O. D. A.; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH- avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 9, n. 2, 2010.

ÇETINKAYA, Ali Şükrü. The impact of employee motivation on emotional commitment: Research undertaken in a five-star hotel. **Journal of Transnational Management**, v. 16, n. 3, p. 149-156, 2011.

COSTEN, Wanda M.; SALAZAR, John. The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 10, n. 3, p. 273-284, 2011.

COOPER, Chris; SHEPHERD, Rebecca; WESTLAKE, John. **Educando os educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade**. Roca, 2001.

COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de pesquisa em administração**, v. 7, 2003.

COLLINS, M. A.; AMABILE, Teresa M. IS motivation and creativity. **Handbook of creativity**, v. 297, p. 1051-1057, 1999.

CORRÊA, Maria Laetitia. Mobilização da subjetividade e imagem corporativa: implicações estratégicas. **Revista de administração da FEAD-Minas, Belo Horizonte**, v. 1, n. 1, p. 11-26, 2004.

CHAND, Mohinder; KATOU, Anastasia A. The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. **Employee Relations**, v. 29, n. 6, p. 576-594, 2007.

CHANG, Li-Hui et al. People's motivation, constraints and willingness to pay for green hotels. **European Journal of Tourism Research**, v. 9, p. 67, 2015.

CHARLES, Kwame R.; MARSHALL, Lincoln H. Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an exploratory study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 4, n. 3, 1992.

CHEN, Ziguang et al. Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 4, p. 826-845, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CHIANG, Chun-Fang et al. An expectancy theory model for hotel employee motivation: Examining the moderating role of communication satisfaction. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 9, n. 4, p. 327-351, 2008.

CHO, Seonghee; JOHANSON, Misty M.; GUCHAIT, Priyanko. Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 3, p. 374-381, 2009.

CRIVELLARI, Helena. Itinerário formativo profissional. **Dicionário da educação profissional. Belo Horizonte: NETE/UFMG**, p. 215, 2000.

DA CÂMARA, Pedro B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**. 2000.

DA SILVA ABBAD, Gardênia et al. **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Artmed Editora, 2009.

DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 215-232, 2011.

DAVIDSON, Rob; COPE, Beulah. **Business travel: Conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel**. Pearson Education, 2003.

DE ALMEIDA, Simone; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. Metodologias para avaliação de desempenho organizacional. **XXIV Encontro Nac. De Eng. de Produção-Florianópolis, Brasil**, 2004.

DENCKER, A. de FM (1998)“Métodos e técnicas de pesquisa em turismo”. **Futura, São Paulo**.

DE SOUZA MEIRA, Jéssica Vieira; DOS ANJOS, Sara Joana Gadotti. **O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DAS REDES HOTELEIRAS NO BRASIL**, 2013.

DE LIMA MEDEIROS, Mirna et al. ADOÇÃO DA CERTIFICAÇÃO LEED EM MEIOS DE HOSPEDAGEM: ESVERDEANDO A HOTELARIA - ADOPTING LEED CERTIFICATION IN LODGING FACILITIES: GREENING THE HOSPITALITY INDUSTRY/ADOPCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN LEED EN MEDIOS DE HOSPEDAJE:¿ ENVERDECIENDO LA HOTELERÍA?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 2, p. 179, 2012.

DE OLIVEIRA, Sidinei Rocha; PICCININI, Valmiria Carolina. Mercado de trabalho: múltiplos (des) entendimentos. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1517-1538, 2011.

DEWHURST, Helen; DEWHURST, Peter; LIVESEY, Rachel. Tourism and hospitality SME training needs and provision: A sub-regional analysis. **Tourism and Hospitality Research**, v. 7, n. 2, p. 131-143, 2007.

DIPIETRO, Robin B.; CONDLY, Steven J. Employee turnover in the hospitality industry: An analysis based on the CANE model of motivation. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 2007.

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, n. 3, p. 253-276, 2014.

DIEHL, Felipe Müller. As relações entre as motivações intrínsecas e extrínsecas para o compartilhamento de conhecimento. 2016.

DIMITRIOU, Christina K.; BLUM, Shane C. An exploratory study of Greek Millennials in the hotel industry: How do they compare to other generations?. **International Journal of Global Business**, v. 8, n. 1, 2015.

DOS REIS ANSARAH, Marília Gomes. **Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexões e cadastro das instituições educacionais no Brasil**. Aleph, 2002.

DOS SANTOS, Aline Wan-Zuit et al. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SOB A ÓTICA DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS. **ANAIS CEAD & CIESTEC**, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Atlas, 2002.

FACCHINI, Ana Rita; BIGNETTI, Luiz Paulo. O papel do executivo e o alcance das práticas de RH: o desafio da eficácia. **Anais do 28 Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração–EnANPAD**, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. **DUTRA, Joel Souza et al. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas**, p. 154, 2008.

FERNANDES, Adriana Lopes; DA SILVA, Sandro Márcio. Recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: integração ou inclusão? **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 11, n. 2, 2010.

FERRARI, Patricia Flores. Percepção ambiental dos gestores de meios de hospedagem: estudo de caso em Caxias do Sul-RS. 2014.

FITZSIMONS, Gavan J. Consumer response to stockouts. **Journal of consumer research**, v. 27, n. 2, p. 249-266, 2000.

FRERK, C. et al. Difficult Airway Society 2015 guidelines for management of unanticipated difficult intubation in adults. **British journal of anaesthesia**, v. 115, n. 6, p. 827-848, 2015.

GARCÍA SANTILLÁN, Arturo; USCANGA GUEVARA, M. T. Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo. **Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/Universidad de Málaga](http://www.eumed.net/Universidad de Málaga)**, 2008.

GARCÍA-ALMEIDA, Desiderio Juan; YU, Larry. Knowledge Transfer in Hotel Firms: Determinants of Success in International Expansion. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 16, n. 1, p. 16-39, 2015.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer. As diferentes faces do processo de qualificação: algumas dimensões esquecidas. **Revista de Administração & Saúde da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, 1997.

GASPAR, Marcos Antonio et al. Atendimento virtual como fator de vantagem competitiva por diferenciação em hotéis resort no Brasil. 2010.

GUEST, David E. Human resource management and performance: a review and research agenda. **International journal of human resource management**, v. 8, n. 3, p. 263-276, 1997.

GIANESI, Irineu. GN; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**, 1994.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; MENDES, Eduardo da Fonseca. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial, Rio de Janeiro**, n. 22, p. 111-150, 2005.

GOLDSTEIN, I. L.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. Handbook of industrial and organizational psychology. **Handbook of industrial and organizational psychology**, 1991.

GOULART, Iris B.; VIEIRA, Adriane. Identidade e subjetividade na gestão de pessoas. **Curitiba, Juruá**, 2007.

GOLSCH, Katrin. Employment flexibility in Spain and its impact on transitions to adulthood. **Work, employment and society**, v. 17, n. 4, p. 691-718, 2003.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional**. Futura, 2000.

GROBELNA, Aleksandra; MARCISZEWSKA, Barbara. Measurement of service quality in the hotel sector: the case of Northern Poland. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 22, n. 3, p. 313-332, 2013.

GROBELNA, Aleksandra; MARCISZEWSKA, Barbara. Work motivation of tourism and hospitality students: implications for human resource management. In: **Proceedings of the 8th European Conference on Intellectual Capital, ECIC**. 2016. p. 95-103.

GRÖNROOS, Christian. **Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition**. Jossey-Bass, 1990.

HAIR, J. R. JF; BABIN, B.; MONEY, AH; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**, p. 2005, 2005.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAYES, David K.; NINEMEIER, Jack D. **Human resources management in the hospitality industry**. John Wiley & Sons, 2009.

HANSON, William E. et al. Mixed methods research designs in counseling psychology. **Journal of Counseling Psychology**, v. 52, n. 2, p. 224, 2005.

HECHANOVA, Ma et al. Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 9, n. 1, p. 72-78, 2006.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Block. The motivation to work. 1959. **A la recherche des motivations perdues**, 1968.

HUSELID, Mark A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

HUMBORSTAD, Sut I. W. et al. Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 7, p. 1349-1364, 2008.

IVANOVIC, Slobodan et al. Human resource management in the hospitality industry. **Tourism and Hospitality Management**, v. 15, n. 1, p. 107-16, 2009.

JHA, S. S.; NAIR, S. K. Empowerment in the Indian hotel industry: The role of employee personality. **IIMB Management Review**, v. 18, n. 3, p. 253-64, 2006.

JAH, S. S.; NAIR, S. K. Influence of locus of control, Job characteristics and superior-subordinate relationship on psychological empowerment. **Journal of Management Research**, v. 8, n. 3, p. 147-161, 2008.

JACKSON, John H.; MATHIS, Robert L. Human resource management: Essential perspectives. **Mason, OH: South-Western**, 2012.

JOHNS, Gary. The essential impact of context on organizational behavior. **Academy of management review**, v. 31, n. 2, p. 386-408, 2006.

KARUMURI, Venkateswarlu. Employee Engagement: Hotel Industry. **SCMS Journal of Indian Management**, v. 13, n. 3, 2016.

KIM, Tae Goo; LEE, Jae Hyung; LAW, Rob. An empirical examination of the acceptance behavior of hotel front office systems: An extended technology acceptance model. **Tourism management**, v. 29, n. 3, p. 500-513, 2008.

KOVACH, Kenneth A. What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. **Business Horizons**, v. 30, n. 5, p. 58-65, 1987.

KUTANIS, Rana Ozen et al. Investigating Hotel Employee Involvement in Strategic Human Resources Management. **TOURISMOS: AN INTERNATIONAL MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF TOURISM**, v. 7, n. 1, p. 117-134, 2012.

KUO, Chun-Min. The managerial implications of an analysis of tourist profiles and international hotel employee service attitude. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 3, p. 302-309, 2009.

KWORTNIK JR, Robert J.; LYNN, W. Michael; ROSS JR, William T. Buyer monitoring: A means to insure personalized service. **Journal of Marketing Research**, v. 46, n. 5, p. 573-583, 2009.

KUKANJA, Marko. Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies. **Tourism and hospitality management**, v. 19, n. 1., p. 97-107, 2013.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso versus a prática de gestão de pessoas nas empresas. **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning**, p. 53-74, 2004.

LACMANOVIĆ, Darko et al. SALESPEOPLE MOTIVATION AS KEY FACTOR IN ACHIEVING SALES MANAGEMENT GOALS IN HOTEL INDUSTRY. **Tourism and Hospitality Management**, v. 12, n. 2, p. 155-169, 2006.

LAWLER, Edward E.; WORLEY, Christopher G. Designing organizations that are built to change. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 1, p. 19, 2006.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. Management information systems: Managing the digital firm. **New Jersey**, v. 8, 2004.

LEE, Myong Jae; KIM, Samuel Seongseop; LO, Ada. Perceptions of hospitality and tourism students towards study motivations and preferences: A study of Hong Kong students. **Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education (Pre-2012)**, v. 7, n. 2, p. 45, 2008.

LI, Ji et al. Human resource management and the globalness of firms: An empirical study in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 5, p. 828-839, 2008.

LI, Xiaobei; SANDERS, Karin; FRENKEL, Stephen. Como a troca de líder-membro, o engajamento no trabalho ea consistência de HRM explicam o desempenho do trabalho dos funcionários do hotel de luxo chinês. **International Journal of Hospitality Management** , v. 31, n. 4, p. 1059-1066, 2012.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

LUO, Yixin; MILNE, Simon. Current human resource management practices in the New Zealand hotel sector. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 13, n. 1, p. 81-100, 2014.

MARCHINGTON, Mick; GRUGULIS, Irena. 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 6, p. 1104-1124, 2000.

MAROUDAS, Leonidas; KYRIAKIDOU, Olivia; VACHARIS, Artemis. Employees' motivation in the luxury hotel industry: The perceived effectiveness of human-resource practices. **Managing Leisure**, v. 13, n. 3-4, p. 258-271, 2008.

MARTÍN ROJO, Inmaculada; BAYÓN MARINÉ, Fernando. **Operaciones y Procesos de producción en el sector turístico**. Madrid, España: Editorial Síntesis, 2004.

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.

MARTINEZ, R. V. et al. Patterning polymeric structures with 2 nm resolution at 3 nm half pitch in ambient conditions. **Nano letters**, v. 7, n. 7, p. 1846-1850, 2007.

- MARRAS, Jean Pierre. **Relações trabalhistas no Brasil: administração e estratégia**. Editora Futura, 2001.
- MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. **Psychological review**, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.
- MEDLIK, S. INGRAM. H. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços**. Rio de, 2002.
- MEDEIROS, Rochele Reis; ALVES, Rafaela Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto. TURNOVER: UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A DECISÃO DE SAIR DA EMPRESA DOS COLABORADORES DA ALFA COMÉRCIO LTDA. **CONNEXIO-ISSN 2236-8760**, v. 2, n. 1, p. 115-126, 2012.
- MEIRA, Jéssica Vieira de Souza et al. A qualidade dos serviços na hotelaria brasileira: uma avaliação das redes hoteleiras sob a ótica de seus gestores. 2012.
- MESSIAS, Fernando Brás; DA COSTA MENDES, Júlio; MONTEIRO, Ileana Pardal. LEADERSHIP AND WELL-BEING IN THE ALGARVE HOSPITALITY. **Tourism & Management Studies**, v. 2, p. 1060-1062, 2012.
- MIRANDA, Luiz Cesar de. Hotelaria brasileira: hospitalidade como vantagem competitiva. In: **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras**. 2008.
- MONTANA, Patrick J. e Charnov, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; VIANA, Viviane Ribeiro. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico**, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014.
- MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. Bookman Editora, 2009.
- MURAYAMA, Mayumi; YOKOTA, Nobuko. Revisiting labour and gender issues in export processing zones: cases of South Korea, Bangladesh and India. **Economic and Political Weekly**, p. 73-83, 2009.
- NOOR, Nor Azila Mohd et al. The Role of Individual Differences in Promoting Front Liners to Become Customer-Oriented: A Case of the Hotel Industry in Malaysia. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 13, n. 1, p. 61-79, 2012.
- NORD, Walter R.; FOX, Suzy. O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento. **Handbook de estudos organizacionais, São Paulo: Atlas**, v. 3, p. 186-225, 2004.
- PFEFFER, Jeffrey. **The human equation: Building profits by putting people first**. Harvard Business Press, 1998.

PERIĆ, Goran et al. Research of employee motivation in the spa tourist centers in Serbia. **Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu**, n. 10, p. 65-76, 2015.

PETTIGREW, Andrew; SPARROW, Paul; HENDRY, Chris. The forces that trigger training. **Personnel Management**, v. 20, n. 12, p. 28-32, 1988.

PINAFFI, Gabriele Barbieri; FURTADO, Profª Drª Silvana Mello. O GESTOR DO CAPITAL HUMANO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM. **TURyDES**, v. 9, n. 20, 2016.

POCHMANN, Marcio; AMORIM, Ricardo. **Atlas da exclusão social no Brasil**. Cortez, 2003.

PRAYAG, Girish; HOSANY, Sameer. Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality?. **Current Issues in Tourism**, v. 18, n. 3, p. 249-266, 2015.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Gulf Professional Publishing, 2005.

PROSERPIO, Renata. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. Editora Aleph, 2007.

REBELO, Raquel Andrade; DE FÁTIMA KOVATLI, Marilei; BARBETTA, Pedro Alberto. UMA METODOLOGIA PARA O ENSINO DE GRÁFICOS ESTATÍSTICOS UTILIZANDO PLANILHAS ELETRÔNICAS.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. Saraiva, 2005.

RICHARDSON, M. Fundamentos da metodologia científica. **São Paulo**, 1999.

RICHARDSON, Scott. Tourism and hospitality students' perceptions of a career in the industry: a comparison of domestic (Australian) students and international students studying in Australia. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 17, n. 1, p. 1-11, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Basic motivation concepts. **Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc**, p. 210-49, 1996.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, Davi A. Fundamentos de Administração: conceitos e aplicações. **São Paulo**, 2004.

RODRIGUEZ-ANTON, Jose Miguel; ALONSO-ALMEIDA, M. Mar. Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact. **Total Quality Management**, v. 22, n. 2, p. 145-157, 2011.

ROSA, Mariana Pegoraro et al. A relação entre os fatores estratégicos e a gestão de pessoas nas micro e pequenas indústrias do ramo moveleiro e de marcenaria de Curitiba e região metropolitana. 2012.

ROUSHDY, A. Factors affecting customer satisfaction and employee satisfaction in the hotel industry in Egypt. **The Business Review, Cambridge**, v. 20, n. 1, p. 327-338, 2012.

SAAD, Samar Kamel. Contemporary challenges of human resource planning in tourism and hospitality organizations: A conceptual model. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 12, n. 4, p. 333-354, 2013.

SABINO, Ludymilla Andressa Mendonça; CUNHA, Norival Carvalho. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. **Revista GeTeC**, v. 5, n. 10, 2016.

SAMPAIO, J. R. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro sector (Volunteers: A study about people's motivation and the culture of a third sector organization)**. 2004. Tese de Doutorado. Ph. D. thesis. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCARINCI, Janice; RICHINS, Harold. Specialist lodging in the USA: Motivations of bed and breakfast accommodation guests. **Turizam: znanstveno-stručni časopis**, v. 56, n. 3, p. 271-282, 2008.

SENL, Fazil. The effect of job security on the perception of external motivational tools: a study in hotel businesses. **Journal of Economic and Social Studies**, v. 1, n. 2, p. 33, 2011.

SEVERT, Denver et al. Examining the motivation, perceived performance, and behavioral intentions of convention attendees: Evidence from a regional conference. **Tourism Management**, v. 28, n. 2, p. 399-408, 2007.

SHERIDAN, Alison; CONWAY, Lou. Workplace flexibility: reconciling the needs of employers and employees. **Women in Management Review**, v. 16, n. 1, p. 5-11, 2001.

SIZOO, Steve. Analysis of employee performance during cross-cultural service encounters at luxury hotels in Hawaii, London and Florida. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 13, n. 2, p. 113-128, 2008.

SIMONS, Tony; ENZ, Cathy A. Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 20-27, 1995.

SLEDGE, Sally; MILES, Angela K.; COPPAGE, Samuel. What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 9, p. 1667-1682, 2008.

SOLNET, David; HOOD, Anna. Generation Y as hospitality employees: Framing a research agenda. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 15, n. 1, p. 59-68, 2008.

STONE, Dianna L.; STONE-ROMERO, Eugene F.; LUKASZEWSKI, Kimberly M. The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 2, p. 152-165, 2007.

SCHLÜTER, Regina G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003.

TANKE, Mary L. Administração de recursos humanos em hospitalidade/tradução Roberto Galman; revisão técnica Célia Maria de Moraes Dias. **São Paulo: Pioneiras Thomson Learning**, 2004.

TEÓFILO, Alessandra Teixeira et al. **TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO**, 2013.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; BAUM, Tom. Demanda de mão-de-obra e exigências de qualificação no setor de hotelaria: o caso de Aracaju, Brasil. **Turismo-Visão e Ação**, v. 9, n. 2, p. 155-168, 2008.

THOMAS, Kenneth W.; VELTHOUSE, Betty A. Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of management review**, v. 15, n. 4, p. 666-681, 1990.

THEOBALD, William. **Turismo global**. Senac, 2001.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **Viagem na memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil**. Senac, 2000.

TZAFRIR, Shay S. The relationship between trust, HRM practices and firm performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 9, p. 1600-1622, 2005.

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.

VLAD, Silvia. THE MOTIVATION AND WAYS OF MOTIVATING THE HUMAN RESOURCES-BEST WESTERN HOTEL CENTRAL ARAD. **Annals of The University Of Oradea, Economic Science Series**, v. 21, n. 2, 2012.

VLAD, Silvia et al. The Role Of Employee Performance Appraisal At Casa De La Rosa Timisoara. **Annals-Economy Series**, v. 2, p. 52-57, 2015.

VLACHOS, Ilias. The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 1, p. 74-97, 2008.

VIEIRA, Adriane; PEREIRA, Gilberto Braga; LIMA, Cássia Helena Pereira. Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 8, n. 2, p. 78-95, 2009.

WATSON, Sandra; MAXWELL, Gillian A.; FARQUHARSON, Lois. Line managers' views on adopting human resource roles: the case of Hilton (UK) hotels. **Employee Relations**, v. 29, n. 1, p. 30-49, 2006.

WADA, Elizabeth Kyoko; DO AMARAL MORETTI, Sergio Luiz. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo**, v. 3, p. 95, 2014.

YAMNILL, Siriporn; MCLEAN, Gary N. Factors affecting transfer of training in Thailand. **Human Resource Development Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 323-344, 2005.

YOUSEFI, Maryam; MARZUKI, Azizan. An analysis of push and pull motivational factors of international tourists to Penang, Malaysia. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 16, n. 1, p. 40-56, 2015.

ZINGHEIM, Patricia K.; SCHUSTER, Jay R. Moving one notch north: executing the transition to new pay. **Compensation & Benefits Review**, v. 27, n. 4, p. 33-39, 1995.

WIMBUSH, James C. Spotlight on human resource management. **Business Horizons**, v. 48, n. 6, p. 463-467, 2005.

**APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA- PRIMEIRO CONTATO****UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI  
MESTRADO ACADÊMICO TURISMO E HOTELARIA**

Prezados senhores,

Meu nome é Coriolano Chaves Borges Filho e sou acadêmico do programa de Mestrado em Turismo e Hotelaria da Univali – Universidade do Vale do Itajaí.

Eu estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre “As práticas de recursos humanos como fator motivacional na hotelaria no município de Gramado”, para a obtenção do título de mestre em Turismo e Hotelaria.

Neste sentido estou entrando em contato para solicitar o e-mail do gerente de Recursos Humanos do hotel e também de outros membros do setor de recepção (gerente de hospedagem, chefe de recepção recepcionista).

Este questionário tem por objetivo principal analisar o processo de planejamento de RH nos hotéis nos municípios de Gramado.

Todas as informações colhidas serão tratadas confidencialmente e se destinarão exclusivamente ao projeto acadêmico de pesquisa (dissertação).

Agradeço antecipadamente vossa contribuição ao projeto.

Atenciosamente

Coriolano Chaves Borges Filho

Universidade do Vale do Itajaí

Mestrado em turismo e Hotelaria

**APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA- PÚBLICO ALVO****UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI  
MESTRADO ACADÊMICO TURISMO E HOTELARIA**

Prezados senhores,

Eu, Coriolano Chaves Borges Filho, estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre “As práticas de recursos humanos como fator motivacional na hotelaria no município de Gramado”, para obtenção do título de mestre em Turismo e Hotelaria.

Neste sentido, solicito vossa colaboração voluntária, como agente fundamental na pesquisa, representando uma parte da amostra dos hotéis pesquisados nos destinos escolhidos. Este estudo tem por objetivo principal analisar o processo de planejamento de RH nos hotéis nos municípios de Gramado.

Vossa participação é de grande importância para que possamos aprofundar os conhecimentos científicos no assunto e estou convencido de que contribuirá de forma significativa para a melhoria das práticas motivacionais dentro dos hotéis.

Todas as informações disponibilizadas serão tratadas confidencialmente e se destinarão exclusivamente ao projeto de pesquisa acadêmico (dissertação). Caso os senhores tiverem interesse em conhecer os resultados deste estudo, posteriormente serão enviadas as informações obtidas através da pesquisa.

O questionário a seguir, foi desenvolvido como um guia para o estudo, cuja vossa contribuição e preenchimento será de extrema importância para o alcance do objetivo proposto. Desta forma estarei extremamente grato se puder preencher o referido questionário.

Atenciosamente

Coriolano Chaves Borges Filho

Universidade do Vale do Itajaí

Mestrado em turismo e Hotelaria



---

---

**PERFIL DO ENTREVISTADO****GÊNERO:** ( ) Masc. ( ) Fem.**FAIXA ETÁRIA:** ( ) Menos de 20 anos ( ) 20 a 29 anos ( ) 30 a 39 anos ( ) 40 a 49 anos ( ) 50 ou mais**ESCOLARIDADE:** ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino Superior Incompleto ( ) Ensino Superior Completo

( ) Especialização/ Mestrado/ Doutorado

**TEMPO DE EMPRESA:** \_\_\_\_\_**CATEGORIA DO HOTEL:** ( ) 3 ESTRELAS ( ) 4 ESTRELAS ( ) 5 ESTRELAS**NÚMERO DE UHs:** \_\_\_\_\_**NÚMERO DE COLABORADORES:** \_\_\_\_\_**OBRIGADO PELA ENTREVISTA!**

---

**APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA – FUNCIONÁRIOS**

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o processo de planejamento de RH nos hotéis no município de Gramado. Por ser tratar de um trabalho acadêmico, para a conclusão do curso de Mestrado em Turismo e Hotelaria, não possui qualquer vínculo com empresas e/ou instituições, sendo mantido total sigilo quanto à identidade do entrevistado e ao nome da empresa.

<b>Quais os fatores motivacionais que são mais importantes para você?</b>	<b>NADA IMPORTANTE</b>	<b>POUCO IMPORTANTE</b>	<b>MEDIANAMENTE IMPORTANTE</b>	<b>MUITO IMPORTANTE</b>	<b>EXTREMAMENTE IMPORTANTE</b>
<b>A-</b> Salários atrativos					
<b>B-</b> Carga de trabalho compatível com o salário					
<b>C-</b> Garantia de emprego					
<b>D-</b> Trabalho interessante					
<b>E-</b> Sentimento de estar sendo envolvido com a organização					
<b>F-</b> Colaboração com os problemas pessoais					
<b>G-</b> Oportunidades para promoção e desenvolvimento					
<b>H-</b> Boas condições de trabalho					
<b>I-</b> Reconhecimento e elogio ao trabalho feito					
<b>J-</b> Satisfação no ambiente de trabalho					
<b>K-</b> Satisfação no ambiente de trabalho					
<b>L-</b> Status oferecido pelo emprego					
<b>M-</b> Emprego atrativo					
<b>Qual o seu grau de satisfação no trabalho e na carreira?</b>	<b>NADA SATISFEITO</b>	<b>POUCO SATISFEITO</b>	<b>MEDIANAMENTE SATISFEITO</b>	<b>MUITO SATISFEITO</b>	<b>EXTREMAMENTE SATISFEITO</b>
<b>A-</b> Qual a sua satisfação com o trabalho neste momento					
<b>B-</b> Qual a sua satisfação com a carreira (perspectiva futura)					

Responda com X as afirmativas, utilizando a escala abaixo, assinalando a importância das mesmas:

---

**PERFIL DO ENTREVISTADO**

**GÊNERO:** ( ) Masc. ( ) Fem.

**FAIXA ETÁRIA:** ( ) Menos de 20 anos ( ) 20 a 29 anos ( ) 30 a 39 anos ( ) 40 a 49 anos ( ) 50 ou mais

**ESCOLARIDADE:** ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Ensino Superior Incompleto ( ) Ensino Superior Completo

( ) Especialização/ Mestrado/ Doutorado

**TEMPO DE EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**CATEGORIA DO HOTEL:** ( ) 3 ESTRELAS ( ) 4 ESTRELAS ( ) 5 ESTRELAS

**SETOR EM QUE TRABALHA NO HOTEL**

( ) RECEPÇÃO

( ) GOVERNANÇA

( ) A&B

( ) ADMINISTRATIVO / FINANCEIRO

( ) OUTROS: \_\_\_\_\_

**OBRIGADO PELA ENTREVISTA!**

---