

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DA HOTELEIRA DE NATAL/RN (BRASIL)

Daene Silva de Moraes Lima*

*Mestranda em Turismo no Programa de Pós-Graduação em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

*Autor para correspondência e-mail: daenesmoraes@hotmail.com

PALAVRAS-CHAVE

Motivação
Satisfação
Hoteleria
Recursos Humanos
Comportamento Organizacional

KEYWORDS

Motivation
Satisfaction
Hospitality
Human Resources
Organizational Behavior

RESUMO

Profissionais motivados contribuem para alcançar metas e objetivos da organização. Essa pesquisa teve como objeto de estudo, avaliar o fator motivacional dos colaboradores do setor hoteleiro de Natal/RN (Brasil), de modo a analisar quais as estratégias motivacionais utilizadas para valorização dos profissionais que atuam no setor hoteleiro, bem como o nível de satisfação desses profissionais no exercício da atividade. Para tal entendimento, na primeira etapa da pesquisa, realizou-se uma revisão bibliográfica, por meio dos princípios da administração de Recursos Humanos e do Comportamento Organizacional, enfatizando as teorias motivacionais de Maslow, McGregor e Herzberg. No que tange a metodologia, o estudo é caracterizado por uma abordagem qualitativa, de cunho descritivo e explicativo. Para alcançar os meios de investigação elaborou-se um questionário semiestruturado, tendo como público-alvo os profissionais da rede hoteleira. A pesquisa alcançou 60 questionários válidos, sendo possível avaliar entre os respondentes o nível de motivação e satisfação no ambiente organizacional. Contudo, concluiu-se nos resultados da pesquisa, que há uma deficiência de práticas motivacionais, o que interfere diretamente na satisfação dos profissionais. Diante disso, as empresas hoteleiras necessitam inovar nas estratégias de Gestão de Pessoas, para aumentar o nível de satisfação dos colaboradores, aumentando o nível motivacional, e consequentemente o desempenho das atividades profissionais.

ABSTRACT

MOTIVATION AND SATISFACTION IN THE WORK ENVIRONMENT: A STUDY WITH PROFESSIONALS OF THE HOTEL SECTOR OF NATAL/RN (BRAZIL)

Motivated professionals contribute to achieving goals and objectives of the organization. This research had as object of study to evaluate the motivational factor of the employees of the hotel sector of Natal/RN (Brazil), in order to analyze the motivational strategies used to valorize the professionals who work in the hotel sector, as well as the level of satisfaction of these professionals in the exercise of the activity. For such understanding, in the first stage of the research, a bibliographic review was carried out, by means of the principles of Human Resources Administration and Organizational Behavior, emphasizing the motivational theories of Maslow, McGregor and Herzberg. Regarding the methodology, the study is characterized by a qualitative approach, of a descriptive and explanatory nature. To reach the means of investigation, a semi-structured questionnaire was elaborated, with the professionals of the hotel network as the target audience. The research reached 60 valid questionnaires, being possible to evaluate the level of motivation and satisfaction in the organizational environment among respondents. However, it was concluded in the results of the research, that there is a deficiency of motivational practices, which directly interferes in the satisfaction of the professionals. Therefore, the hotel companies need to innovate in the strategies of people management, to increase the level of employee satisfaction, increasing the motivational level, and consequently the performance of professional activities.

Recebido em: 03/02/2019

Aprovação final em: 10/04/2019

DOI: 10.25061/2527-2675/ReBraM/2019.v22i2.611

INTRODUÇÃO

Com o atual cenário mercadológico, e com a evolução do setor de serviços, a contribuição da gestão de pessoas no ambiente empresarial, tem influenciado de forma favorável nos resultados organizacionais, sendo refletido esse subsídio na qualidade da prestação de serviços, de forma a melhorar o posicionamento da organização. O processo de gestão de pessoas, por meio da motivação e satisfação no ambiente de trabalho vem sendo modificado ao longo do tempo, não sendo possível desmembrar o sucesso da organização sem relacionar a contribuição de pessoas no desempenho de suas atividades profissionais. (WRIGHT, 2008; WOJAHN, RADOS; TRZECIAK, 2017).

Para alcançar tal posicionamento, muitas mudanças ocorreram ao longo do processo, sendo iniciada ainda na Escola de Administração Científica, denominada também como Escola Clássica, que correspondeu ao período entre os anos de 1900 e 1930, e teve como marco, a capacidade de o homem tomar decisões, e assim, o homem era visto como um ser racional. Frederick Taylor, Henri Fayol, Frank e Lilian Gilbreth, Henry Gantt são nomes relevantes e de contribuição nessa escola (CHIAVENATO, 2003; MOTTA, 2006; ARAÚJO, 2011).

Partindo da concepção de racionalidade humana, em que o homem é um ser racional, surge a Escola das Relações Humanas, que compreendia a forte tendência à desumanização do trabalho (MOTTA, 2006; ARAÚJO, 2011). A partir desse contexto, iniciou-se a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, que de forma criteriosa controlava a quantidade de horas trabalhadas, as faltas e os atrasos com a finalidade de descontos nos pagamentos. A Administração de Recursos Humanos era centralizada em um chefe de pessoal que se restringia em cumprir a legislação, e esse profissional era caracterizado por apatia e inflexibilidade (MARRAS, 2011).

Chiavenato (2003) afirma que os colaboradores passam uma considerável parcela do tempo de vida desempenhando atividades laborais dentro das organizações, e assim, o autor afirma que as organizações são constituídas de indivíduos que se unem a outros indivíduos, para alcançar muitos e variados objetivos, que poderiam não ser alcançados através do esforço individual. Para alcançar tal finalidade, foi necessária inovação nos processos, que ocorreu através da evolução de Recursos Humanos. As mudanças na organização começaram a partir do século XX, com as transições das três fases, em que desenvolveram novas estratégias para alcançar os objetivos e metas, se adequando as novas tendências mercadológicas.

A primeira fase, denominada como a Era da Industrialização, ocorreu entre 1900 a 1950, tendo como estrutura organizacional a visão burocrática, centralizada, funcional, inflexível e rígida. No que se referi ao modo de gerir pessoas, essa fase era caracterizada por regras e regulamentos rígidos, tendo controle sobre os envolvidos no processo. Outro destaque nessa fase, é que a cultura organizacional era baseada na Teoria X, em que o foco era no passado, baseado na experiência anterior. A segunda fase, a Era da Industrialização Neoclássica, 1950 a 1990, teve como destaque a estrutura organizacional de departamentalização por produtos e serviços. Nessa fase, a gestão de pessoas passou a ganhar maior prioridade, e assim às pessoas passaram a ser vistas como recursos organizacionais. A cultura organizacional era de transição, em que o foco passou a ser o presente, enfatizando o cenário atual, deixando de focar o passado, como ocorreu na teoria X (CHIAVENATO, 2003; ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

A partir de 1900 surgiu uma nova fase, denominada como a Era da Informação, destacando-se por ter uma estrutura organizacional flexível, totalmente descentralizada, com profissionais multifuncionais. A cultura organizacional dessa fase passou a focar o futuro, baseado na Teoria Y, com ênfase na inovação e na mudança, valorizando o conhecimento e a criatividade dos envolvidos na organização (CHIAVENATO, 2003). Nessa fase, os indivíduos passaram a ser vistos como seres humanos proativos, com capacidade intelectual e habilidades. Porém, nessa fase, observou-se a necessidade de um estímulo externo, para

melhor desempenhar a capacidade profissional do indivíduo, e assim, contribuir com o crescimento da organização. Conforme Silva, Tsukahara e Nunes (2017), a cultura organizacional é considerada eficaz quando as práticas internas (colaboradores) e os resultados influenciam no ambiente externo (cliente).

A Administração de Recursos Humanos evoluiu para a Gestão de Pessoas, em que os indivíduos eram vistos como seres inteligentes, dotadas de conhecimentos e habilidades, sendo o capital mais importante das organizações (CHIAVENATO, 2007). Essa evolução resultou na alteração do perfil profissional pleiteado pelas empresas. Antes as organizações exigiam profissionais mais submissos, e esse perfil perde espaço para um profissional autônomo e empreendedor. Essa mudança de perfil criou a necessidade de desenvolver uma cultura organizacional, influenciando na proatividade e criatividade, como também impactou nos aspectos como motivação, satisfação e qualidade de vida no trabalho (DUTRA, 2001).

Para Silva (2013), motivação é uma força direcionada dentro dos indivíduos, o que propicia o indivíduo a alcançar uma meta, e assim, atingir uma necessidade ou expectativa. Advoga Robbins (2005) que quando os indivíduos estão motivados, se comprometem na realização da tarefa até alcançar os objetivos organizacionais. Assim, pode-se inferir que indivíduos motivados, terão satisfação no ambiente de trabalho, possibilitando maior alcance das metas e objetivos da organização. De acordo com um estudo realizado por Pinto e Mariano (2011), a satisfação no trabalho tornou-se uma preocupação, e assim, passou a ocupar lugar de destaque entre os pesquisadores do campo de estudos organizacionais.

O exercício profissional tornou-se um capital intelectual e, assim, compreender a natureza dos processos que levam à satisfação no trabalho tem sido um grande desafio para as organizações. Diante desse cenário, o processo de construção do conhecimento vem se modificando ao longo do tempo, e a busca pelo conhecimento passa a ser fonte de vantagem competitiva, podendo configurá-lo como habilitador para o sucesso. (VIEIRA *et al.*, 2005; PINTO; MARIANO, 2011). A gestão estratégica de pessoas vem sendo foco nas organizações nos últimos anos. No âmbito empresarial, as organizações perceberam a necessidade de investir em seu capital intelectual. Antes o foco se restringia a desenvolver melhores formas de se realizar tarefas, porém, de modo a potencializar o conhecimento através dos colaboradores, tornando-se fonte de vantagem competitiva (BARRETO; ALBUQUERQUE; MEDEIROS, 2014).

Na atualidade, os indivíduos de variados padrões da sociedade têm procurado lazer, diversão e descanso. Diante desse cenário, o turismo tornou-se uma alternativa para o desenvolvimento de destinos, por meio de construções ou criações humanas, que formam os atrativos artificiais e históricos de um destino turístico, como também a disponibilidade de atrativos naturais, como rios, montanhas, florestas, mares e praias (CORNELIAN; LOPES, 2017).

O turismo é uma atividade econômica de grande importância para a cidade do Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte, com grande potencial turístico, e que integra ao Polo Costa das Dunas, região com belas dunas, praias, lagoas e rica culinária. A região é conhecida como Cidade do Sol, em que dispõe de 400 km de litoral, e recebe 2 milhões de turistas por ano. Segundo a Secretaria Estadual de Turismo do Estado do Rio Grande do Norte (2017), a atividade contribui com 9% do Produto Interno Bruto. De acordo com dados da Associação Brasileira de Indústria de Hotéis (2017), a cidade dispõe de 25 mil leitos, oferecendo uma ampla infraestrutura para atender a demanda de visitantes, sejam esses a lazer ou a negócios. A quantidade de leitos amplia as possibilidades de emprego no setor hoteleiro da cidade, com isso possibilita a redução da taxa de desemprego, por ser um destino que recebe turistas durante todo o ano.

Com isso, vislumbrou a necessidade de avaliar a motivação e satisfação dos profissionais da hotelaria. Essa pesquisa foi de grande relevância, por apresentar a importância da gestão de pessoas no setor hoteleiro, e assim, poderá nortear novas pesquisas acadêmicas no campo do turismo e da administração. Destarte,

os profissionais que atuam no segmento hoteleiro, normalmente, trabalham finais de semana, feriados prolongados e períodos considerados de alta temporada, como Carnaval, Natal e Réveillon. Esses são períodos em que muitos turistas visitam os hotéis, e buscam qualidade na prestação do serviço, sendo esses profissionais, parte integrante do sucesso da organização.

O objetivo central da pesquisa avaliou-se o nível de motivação e satisfação dos colaboradores do setor hoteleiro da Cidade do Natal/RN (Brasil). Para alcançar o objetivo proposto, buscou-se primeiramente avaliar o nível de motivação e satisfação dos colaboradores do setor hoteleiro, de modo a identificar quais as estratégias motivacionais utilizadas para valorização dos profissionais hoteleiros, bem como o nível de satisfação desses profissionais para o exercício profissional.

REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos que nortearão a referida pesquisa, através de um aporte teórico, da qual pretende-se analisar a motivação e satisfação dos profissionais da hotelaria de Natal/RN. Assim, serão apresentados os seguintes tópicos: Motivação e Satisfação no Ambiente de Trabalho e Teorias Motivacionais.

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

No que cerne da administração empresarial e pública, cada vez discute-se sobre questões relacionadas à Motivação e Satisfação, bem como a importância desses aspectos para o desempenho e produtividade do colaborador no ambiente de trabalho. Robbins (2005), explica que o processo motivacional é responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcançar uma determinada meta. Para Silva (2013), a motivação pode ser caracterizada como uma atitude de direcionamento e persistência da ação.

O estudo da motivação abrange os diferentes modos de como se dar o comportamento do indivíduo, uma vez que a motivação existe dentro das pessoas, influenciando o comportamento. As várias teorias motivacionais procuram identificar nos indivíduos as necessidades que são mais comuns entre elas, para que em uma organização haja benefício mútuo entre o empregador, o gestor e o empregado. Advoga Robbins (2005), que o impacto da satisfação no ambiente de trabalho pode estar relacionado com a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários.

Chiavenato (2011) afirma que um colaborador mais feliz ajuda a gerar maiores lucros para a organização, porém Robbins (2005), colaboradores motivados, não são necessariamente, considerados mais produtivos. Quando a satisfação é relacionada com o absenteísmo, observa-se que quanto maior o grau de satisfação, maior será a frequência ao trabalho. Portanto, a insatisfação, gerará uma maior ausência, sendo essa uma avaliação negativa para a Gestão de Pessoas, pois afetará a produtividade. Outro aspecto a citar, é a satisfação quando relacionada com a rotatividade, o *turnover*. Alguns fatores influenciam, tais como as condições de trabalho, as expectativas com o mercado de trabalho, a distância de casa para empresa pode estimular a saída precoce de um empregado da empresa que está vinculado (ROBBINS, 2005; CHIAVENATO, 2011; SILVA, 2013).

Os indivíduos almejam crescimento e reconhecimento profissional, por esse fato que existe uma grande competitividade dentro das organizações. Segundo Maximiano (2005 *apud* CARVALHO, 2011), a disposição de recompensas materiais são responsáveis em atrair os indivíduos para o mercado de trabalho, ocorrendo que muitos profissionais são atraídos por cargos que oferecem remunerações indiretas, como plano de carreira, benefícios, incentivos e premiações salariais.

TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação do indivíduo é cíclica, temporal e passageira, sendo orientada por necessidades diferentes e próprias de pessoa para pessoa. Dentre algumas teorias, destaca-se a teoria formulada por Abraham H. Maslow, a Teoria da Hierarquia das Necessidades. A teoria relaciona as necessidades do indivíduo e a influência no comportamento humano, em que as necessidades dos indivíduos são estruturadas em uma hierarquia de probabilidade e predominância, conforme a escala a seguir: Necessidades Fisiológicas, Necessidades de Segurança, Necessidades Sociais, Necessidades de Estima e Necessidades de Autorrealização (SILVA, 2013; CHIAVENATO, 2003). Baseado na teoria de Maslow, Chiavenato (2003) menciona que o indivíduo expande suas necessidades no decorrer da vida. E assim, após satisfazer as necessidades básicas, outras necessidades mais elevadas surgem. Portanto, quando as necessidades primárias são atendidas, haverá necessidade de buscar necessidades secundárias, como estima, realização, sociais de amizades, podendo surgir outras necessidades.

A segunda teoria a citar, é a Teoria X e Y, idealizada por Douglas McGregor. Para o autor, a teoria X é vista pelos executivos com uma visão negativa, em que os funcionários não gostam de trabalhar, e precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados para atingir as metas. Enquanto a Teoria Y é vista pelos executivos com positiva, em que os funcionários trabalham com satisfação e prazer, tanto quanto descansar ou se divertir. Nessa teoria, o funcionário chama para si a responsabilidade, e tem facilidade de aprender a aceitar, e assim torna possível a tomada de decisão em outros níveis hierárquicos, não sendo descentralizado das funções estratégicas (ROBBINS, 2005; SILVA, 2013; CHIAVENATO, 2003).

A Teoria de Dois Fatores, conhecida também como Teoria da Higiene-Motivação é a terceira teoria a ser citada nesse estudo, idealizada pelo psicólogo Frederick Herzberg, que se preocupou em fundamentar as necessidades do ambiente organizacional e ambiente externo do indivíduo, tendo como base duas linhas teóricas: Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos. Os fatores motivacionais estão ligados diretamente com a realização, reconhecimento, responsabilidade e crescimento do indivíduo, enquanto os fatores higiênicos estão relacionados com as condições no ambiente de trabalho, podendo relaciona-las com as condições físicas, ambientais, salarial. Tais condições no ambiente de trabalho estão diretamente relacionadas com a estabilidade, os benefícios, o clima organizacional, a política da empresa, entre outras particularidades que possam contribuir com o desenvolvimento humano no ambiente organizacional. (CHIAVENATO, 2003; ROBBINS, 2005).

Portanto, essas teorias motivacionais, até hoje são utilizadas por muitos executivos e aplicadas em diversas organizações, para explicar os aspectos que levam o indivíduo a motivação, e por consequência a satisfação no ambiente organizacional. A compreensão dessas teorias importantes para a fundamentação de teorias modernas sobre motivação. Um estudo realizado por Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014), afirma que na atual perspectiva da estratégica da gestão de pessoas e o desempenho organizacional, as capacidades organizacionais contribuem para o desenvolvimento dos objetivos e metas, com ênfase nos processos e nas tarefas, e assim no foco para alcançar os resultados.

O referencial teórico foi construído tendo como estrutura os objetivos da pesquisa, por meio dos tópicos que apresenta a importância da Motivação e Satisfação no Ambiente de Trabalho e as Teorias Motivacionais, sendo estes tópicos considerados importantes para o aporte teórico do estudo. No próximo capítulo será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo da pesquisa, realizou-se um estudo qualitativo, que partindo da concepção de Vergara (2004) pode-se inferir que este estudo requer vários tipos de pesquisa. As pesquisas podem ser

sistematizadas quanto aos fins e aos meios de investigação, conforme os critérios utilizados na pesquisa. Portanto, quanto aos fins de investigação, o estudo pode ser considerado bibliográfico, exploratório e descritivo, através da proposta da pesquisa.

Para o desenvolvimento do estudo, primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória, com o intuito de buscar na literatura existente um embasamento que possa contribuir de forma relevante para o objeto de estudo ao qual se investigou. O levantamento bibliográfico de natureza exploratória tem como base, a construção de ideias e pensamentos, de forma a contribuir com a definição da pesquisa (VERGARA, 2004). Para Cervo, Bervian e Silva (2007) a pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência, desse modo, para construção da referida pesquisa bibliográfica, utilizou-se de material publicado em livros, revistas e artigos acadêmicos, disponíveis de forma impressa ou através de bibliotecas virtuais.

Com o propósito de alcançar os meios de investigação, optou-se por realizar um estudo exploratório, buscando a compreensão do atual cenário organizacional da hotelaria de Natal/RN (BRASIL). Essa pesquisa também é considerada descritiva, que de acordo com Roesch (2006) não procura explicar, e sim descrever os dados encontrados no referido grupo pesquisado, tendo como objetivo analisar os aspectos motivacionais e satisfatórios dos colaboradores ao ambiente de trabalho (GONÇALVES, 2003; VERGARA, 2004; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

No que tange aos fins, Gonçalves (2003) afirma que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal, avaliar uma determinada população amostral. Ainda para o autor, o caráter exploratório tem como intenção, obter uma nova percepção, mediante construção de hipóteses ou questões para investigação do estudo. Destarte, o referido estudo tem como finalidade ser uma pesquisa exploratória, por sua natureza de investigação, visando à ampliação do embasamento teórico no entorno da temática proposta, para obter novas percepções e descobrir novas convicções (DENCKER, 1998; VERGARA, 2004).

O estudo buscou coletar dados detalhamento, por meio de entrevistas semiestruturadas (DENCKER, 1998; VERGARA, 2004). A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação do instrumento elaborado, por meio da técnica selecionada, a fim de se executar a coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 2007). Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se o questionário como instrumento de coleta de dados, com perguntas fechadas e abertas com os profissionais da hotelaria. Utilizou-se a amostragem não probabilística, visto que a população amostral foi definida conforme o público-alvo do estudo (VERGARA, 2004). A amostra para obtenção dos dados deste estudo foi através de aplicação de questionários com os colaboradores do setor hoteleiro da Cidade de Natal, estado do Rio Grande do Norte (Brasil).

A proposta da pesquisa foi analisar a motivação e satisfação no ambiente de trabalho através de um estudo com profissionais da hoteleira, sem restringir o nível hierárquico dos respondentes. Não foi possível quantificar o universo da pesquisa, uma vez que o Sindicato da categoria não disponibilizou o número de profissionais do mercado hoteleiro da localidade em estudo, portanto, sendo uma debilidade na metodologia. Com o intuito de dimensionar o número estimado de empreendimentos hoteleiros participantes da pesquisa, optou-se em pesquisar os hotéis filiados a Associação Brasileira de Indústria de Hotéis (ABIH), que atualmente na capital potiguar totalizam 48 hotéis.

A análise foi realizada *in loco* com os profissionais, dos quais foram abordados nas adjacências dos empreendimentos hoteleiros, de forma aleatória, estrategicamente durante a troca de turno dos colaboradores. Atingiu-se uma meta diária de quatro questionários aplicados por dia. Justifica-se a abordagem desses profissionais no ambiente externo, pela impossibilidade de adentrar nas dependências dos *resorts*, hotéis, pousadas e *hostels*, respeitando a política das organizações.

A pesquisa foi realizada no período de 01 a 15 de agosto de 2017, nos pontos de maior concentração de hotéis, pousadas e *hotels* da cidade do Natal. Os pontos pesquisados foram os seguintes: Praia de Ponta

Negra, Via Costeira, Praia do Meio, Praia dos Artistas e Praia de Areia Preta. Para maior veracidade das informações coletadas, decidiu-se alternar os locais da pesquisa, e assim, pesquisaram-se profissionais de vários pontos turísticos da cidade, o que buscou diversidade nas informações coletadas. Com o auxílio do *Microsoft Excel 2016* foi realizada a tabulação dos dados coletados possibilitando a geração de tabelas e gráficos.

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados e as discussões do estudo. Nesta perspectiva, a análise será apontada com base na pesquisa realizada com profissionais da hoteleira de Natal/RN (Brasil), a motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para Robbins e Judge (2014, p. 51), “a satisfação do trabalho é descrita como um sentimento positivo em relação ao emprego”. Por esse motivo, justificam-se estudos de comportamento organizacional, de modo a avaliar os níveis de motivacionais. Advoga Silva (2013, p. 209), que os gestores devem motivar a sua equipe, encorajando-os para o alcance dos objetivos e metas da organização. Os dados das entrevistas foram analisados por meio de compilação de dados coletados e estatística descritiva.

ANÁLISE DOS DADOS

Para alcançar o objetivo da pesquisa, elaborou-se um questionário, de forma semiestruturada, com perguntas abertas e fechadas para analisar a motivação e satisfação do colaborador no ambiente de trabalho. A referida pesquisa foi realizada *in loco* no período de 01 a 15 de agosto de 2017, através da aplicação de questionários para a construção da coleta de dados. Obteve-se 60 questionários validados. O público alvo da pesquisa compreendeu profissionais que atuam no setor de hotelaria da cidade do Natal/RN (Brasil), sem restrição de nível hierárquico, conforme apresentado no gráfico abaixo.

Gráfico 1- Descrição dos cargos dos entrevistados.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Com a proposta de contribuir academicamente com o atual cenário de Gestão de Pessoas do setor hoteleiro de Natal/RN (Brasil), motivou-se caracterizar o Perfil dos Profissionais dos entrevistados na pesquisa, do qual será apresentado na Tabela 1.

Tabela 1- Perfil dos Profissionais Entrevistados da Hotelaria de Natal/RN – Brasil.

Gênero	Feminino	43%
	Masculino	57%
Idade	Até 20 anos	20%
	Entre 21 – 40 anos	34%
	Entre de 40 – 59 anos	43%
	Acima de 60	3%
Escolaridade	Ensino Fundamental	17%
	Ensino Médio	46%
	Ensino Superior	17%
	Ensino Técnico	12%
	Pós-Graduação	8%
Tempo de Empresa	Até 2 anos de empresa	20%
	3 a 5 anos de empresa	13%
	5 a 10 anos de empresa	12%
	11 a 15 anos de empresa	20%
	Acima de 15 anos de empresa	35%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Segundo Veloso (2010), a Gestão de Pessoas nas organizações tem necessidade de dar continuidade sobre as grandes tendências que a sociedade representa, sem perder a ligação com o indivíduo e o comportamento contínuo. Quando questionados “se a empresa tem feito o necessário para mantê-los motivados no desempenho das atividades profissionais” e “se a empresa procura conhecer as necessidades do colaborador”, 67% afirmaram que “não”, 8% afirmaram que “sim” e 25% afirmaram “desconhecer”.

E quando questionados “se a empresa realizou integração e boas vindas” e “se a empresa me treinou para o cargo que ocupo”, 67% afirmaram que “não”, 25% afirmaram que “sim” e 8% afirmaram “desconhecer”. Observou-se através dos dados coletados que há uma deficiência em relação aos aspectos de motivação, reconhecimento das necessidades dos colaboradores, como também na integração de boas-vindas desses profissionais que atuam no setor hoteleiro de Natal/RN.

No que tange a importância no processo de treinamento e desenvolvimento, perguntou-se “se a empresa desenvolve capacitação” e “se a empresa se preocupa com o eu desenvolvimento profissional”, 67% afirmaram que “não”, 25% afirmaram que “sim” e 8% afirmaram “desconhecer”. E quando questionados “se a empresa possibilita crescimento”, 92% afirmaram que “não”, e 8% afirmaram que “sim”. De acordo com a Organização Mundial do Turismo - OMT (2001), um dos principais desafios para o turismo, está relacionado como o baixo nível de educação profissional, e outros fatores como, precárias condições de trabalho, baixos salários e instáveis períodos de sazonalidade, contribuem para o aumento da rotatividade nas empresas, dificultando os processos de Treinamento e Desenvolvimento de colaboradores. Porém, de acordo com Bergamini (1997), o fracasso das organizações nem sempre está relacionado a ausência de conhecimento técnico, mas como as organizações tratam as pessoas envolvidas nos processos, principalmente quando anuncia que os colaboradores não produzem com qualidade por falta de conhecimento técnico.

Um outro aspecto a ser considerado na pesquisa, refere-se a importância de reconhecimento

profissional, portanto, quando os entrevistados foram questionados “se a empresa realiza eventos para valorização dos colaboradores”, 50% dos entrevistados “desconhecem” essa ação do empregador, 33% afirmaram que “sim” e 17% afirmaram que “não”. Nesse aspecto, somando 50% dos que afirmaram “desconhecem” com 17% dos que afirmaram “não”, totalizam-se 67%. Considera-se que nessa avaliação há ausência de atividades para valorização e reconhecimentos dos colaboradores.

Sendo o endomarketing uma ferramenta de gestão estratégica, considera-se importante para a organização, sendo o colaborador o primeiro cliente. O resultado esperado com as ações de endomarketing é que os colaboradores internalizem os processos organizacionais, e posteriormente torne-se externizada para o mercado (ZAMBALDI ; MASCARENHAS, 2010). Quando os entrevistados foram questionados “se a empresa desenvolve ações de endomarketing”, 67% dos entrevistados “desconhecem” essa ação do empregador e 33% afirmaram que “sim”. Nenhum entrevistado respondeu a alternativa “não”.

A integridade física do colaborador dever ser uma das prioridades da organização, a fim de amenizar os riscos de acidente e doenças ocupacionais. Quando os entrevistados foram questionados com a seguinte pergunta: “a empresa se preocupa com a saúde e segurança do colaborador”, 67% dos entrevistados afirmaram que “não”, 16% afirmaram que “sim” e 17% afirmaram que “desconhecem” essa ação do empregador. E assim, os entrevistados responderam se consideram o “ambiente de trabalho é favorável para elevar o meu nível de satisfação”, e 50% dos entrevistados afirmaram que “sim”, 33% afirmaram que “não” e 17% afirmaram que “desconhecem” essa ação do empregador.

Diante do atual cenário competitivo, o conhecimento é um fator de valorização do capital humano, e a tendência das organizações é implementar novas competências para alcançar melhores resultados. O posicionamento através das capacitações internas é uma estratégia organizacional que produz a construção de novas competências (LEITE *et al.*, 2009). Quando questionados com a seguinte pergunta: “minhas ideias são levadas em consideração dentro da empresa”, 72% dos entrevistados afirmaram que “não”, 14% afirmaram que “sim” e 14% afirmaram que “desconhecem” essa ação do empregador. Portanto, observou-se ausência de incentivo do capital intelectual entre os entrevistados.

A qualidade de vida no trabalho representa nos dias atuais um dos maiores desafios da organização. Na hotelaria, por ser uma atividade em que o colaborador deverá atender as necessidades dos hóspedes em períodos considerados alta estação, feriados prolongados e datas comemorativas, como Natal, Réveillon e Carnaval, importante que a organização desenvolva a gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. Segundo França (2001), a gestão deve integrar as necessidades biológicas, psicológicas e sociais, através da visão biopsicossocial.

Ao longo dos anos, estudos já vêm sendo desenvolvidos no Brasil sobre Qualidade de Vida no Trabalho, e organizações que são consideradas as melhores empresas para se trabalhar, essas oferecem vantagens aos seus colaboradores, tais como: descentralização da gestão, premiação pelos resultados, comunicação aberta, ambiente agradável para trabalhar, programas de Qualidade de Vida no Trabalho e possibilidade de crescimento dentro da organização.

Afirma Medeiros (2002) que a falta de perspectiva de crescimento profissional, ausência de gestão participativa, bem como o tratamento imparcial e falta de segurança no emprego, são variáveis que reduzem a Qualidade de Vida no Trabalho. E de acordo com estudo realizado por Amorim (2010) a Qualidade de Vida no Trabalho é importante independente da natureza do ambiente laboral, podendo ser uma preocupação para instituições privadas e públicas, e jamais deve ser negligenciada pelos gestores.

No que tange a qualidade de vida e o lazer, Marcellino (2005) entendeu que o lazer é parte integrante do processo de motivação do indivíduo, que ocorre através do tempo disponível e do espaço privilegiado. O autor ainda cita que o objetivo não deve focar apenas no divertimento e no descanso, como também

no desenvolvimento pessoal e social. Quando questionados sobre a qualidade de vida e lazer, os dados coletados apresentam um grande índice de respondentes em afirmarem que “não tem qualidade de vida e lazer” depois que entraram no setor hoteleiro, conforme apresentado no gráfico 2. Estudos recentes afirmam que ações com foco na motivação, são importantes para os colaboradores, e que melhoria no salário e a segurança do emprego, fortalecem ainda mais o ambiente laboral.

Para analisar a remuneração salarial dos colaboradores, elaborou-se duas questões com as seguintes perguntas: “o meu salário é compatível com o mercado de trabalho” e “o meu salário é compatível com a função que exerço na empresa”. Com base na análise de remuneração salarial, os resultados serão apresentados nos gráficos 3 e 4.

Quanto aos critérios motivacionais analisados na pesquisa, no que se referi a motivação e satisfação do ambiente de trabalho, elaborou-se quatro questões direcionadas a atual situação do colaborador, considerando alguns critérios como apresentado a seguir: “Se considera a jornada de trabalho adequada”, “Sente-se motivado em trabalhar na empresa”, “Sente-se realizado em trabalhar na hotelaria”, e por fim, “Se tem interesse em mudar de profissão”. Os resultados dos tópicos citados, encontram-se apresentados na Tabela 2.

Gráfico 2 - Qualidade de vida e lazer.

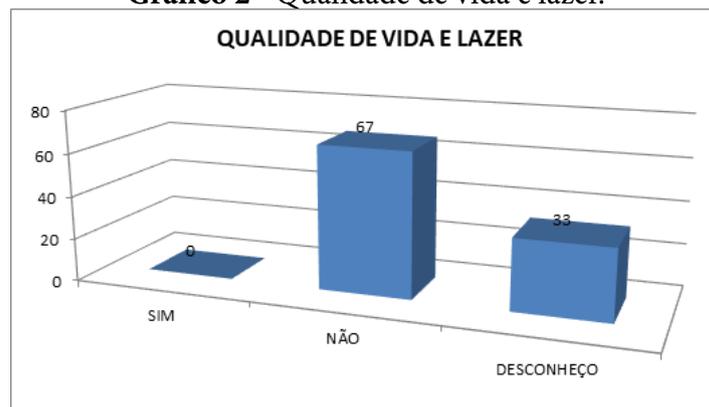
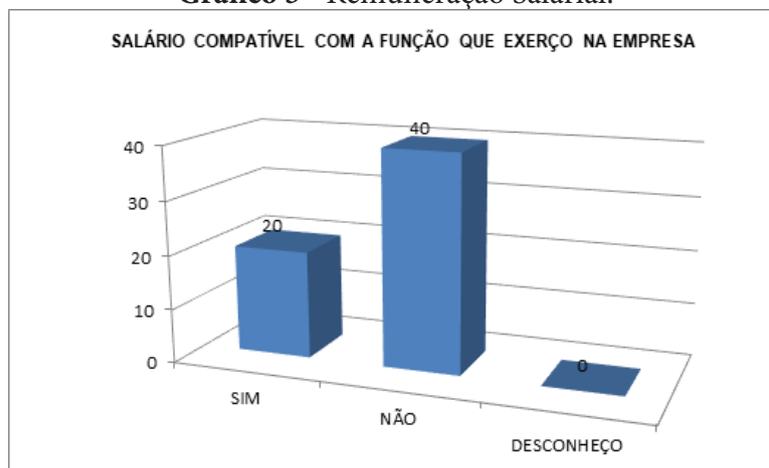
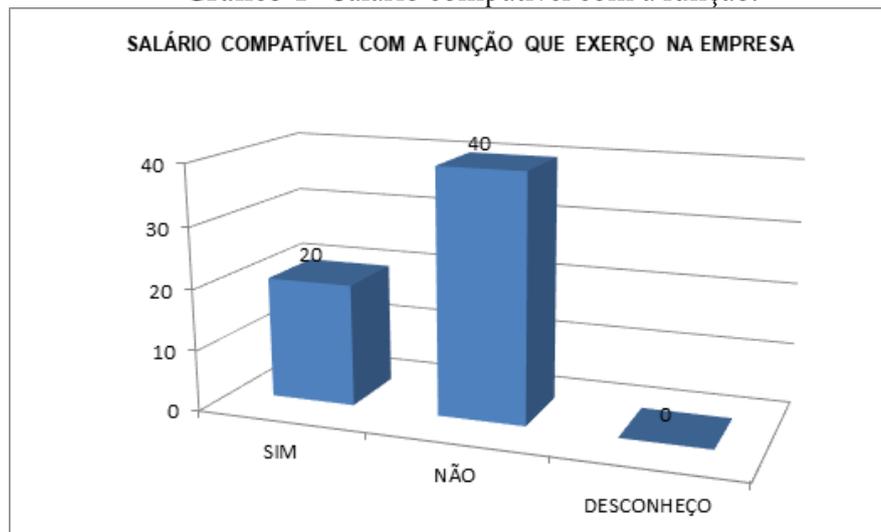


Gráfico 3 - Remuneração Salarial.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Gráfico 4 - Salário compatível com a função.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Tabela 2 - Critérios motivacionais analisados na pesquisa.

Critérios motivacionais	Afirmaram “Sim”	Afirmaram “Não”
Jornada de trabalho é adequada	67%	32%
Realização em trabalhar na empresa	51%	49%
Realização em trabalhar na hotelaria	50%	50%
Interesse em mudar de profissão	42%	58%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A referida pesquisa teve como objetivo geral, avaliar o fator motivacional e satisfatório dos colaboradores do setor hoteleiro de Natal/RN, de modo a analisar quais as estratégias motivacionais utilizadas para valorização dos profissionais hoteleiros, bem como o nível de satisfação desses profissionais para o exercício profissional.

Para a realização da pesquisa, realizou-se aplicação de questionários com os colaboradores da hotelaria. Importante ressaltar que, a coleta de dados foi realizada no ambiente externo das organizações, uma vez que se obteve resposta negativa dos empreendimentos hoteleiros. Diante do exposto, os colaboradores foram abordados na entrada e saída dos expedientes, durante as trocas de turnos, normalmente em áreas estratégicas, como ponto de ônibus ou estacionamento externo.

Os profissionais não visam à possibilidade de crescimento dentro dos hotéis, o que limita o desenvolvimento profissional. Muitos não pretendem sair da área hoteleira, por inúmeras justificativas apresentadas nos resultados, como, por exemplo, a idade superior a 40 anos, a falta de qualificação técnica ou superior, e até por falta de perspectiva de buscar novas oportunidades no mercado de trabalho.

No que se referi aos benefícios diretos e indiretos, nota-se que a ausência de estratégias motivacionais como ações de endomarketing e o não reconhecimento dos colaboradores, pode ocasionar falta de responsabilidade e comprometimento da equipe, afetando assim na produtividade e nos resultados organizacionais.

Importante ressaltar, que se observou no estudo que o salário hoteleiro não é atrativo, a rotina de trabalho é exaustiva (de segunda a segunda com escalas de folga, com garantia de uma folga por mês aos domingos), trabalhando finais de semana e feriados, gerando assim um alto índice de *turnover*, sendo prejudicial para o clima organizacional, o que afeta diretamente na motivação dos colaboradores, bem como no processo estratégico do empreendimento hoteleiro.

A pesquisa realizada concluiu que há um notório distanciamento do empregador com os colaboradores, o que leva ao empregador não conhecer as necessidades da equipe. Os entrevistados demonstraram desmotivação, e assim insatisfação no ambiente organizacional. Para correção dessa deficiência, cabe aos gestores, avaliar a situação atual, e criar novas estratégias focadas para a Gestão de Pessoas, objetivando a contribuição e melhoria no ambiente organizacional.

Portanto, é importante que seja elaborado um plano de benefícios baseado na produtividade, e assim, gerará uma responsabilidade do colaborador, tanto para o trabalho individual como o trabalho em equipe. O reconhecimento também é necessário para elevar o grau de motivação e satisfação. Assim, proporcionará mais comprometimento, melhores resultados nos objetivos e metas da organização, como também a realização dos profissionais da hotelaria de Natal/RN.

A principal limitação do estudo se refere a dificuldade de acesso aos empreendimentos hoteleiros, e assim, os entrevistados foram abordados durante no início e término dos expedientes. Por outro lado, permitiu que os entrevistados que se motivaram a contribuir com a pesquisa, pudessem expor sem restrição ou constrangimento, sendo um ponto positivo da pesquisa.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se que seja analisado a visão do gestor, uma vez que no presente estudo, restringiu-se apenas a visão do colaborador. Recomenda-se, ainda, que em futuras pesquisas seja realizado um estudo comparativo em relação à visão dos colaboradores e do gestor.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão.; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas. 2009.

AMORIM, Tânia Gonçalves Nobre. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM**. v. 9, n. 1, p. 35-48. 2010.

ANDRADE, Luciana Bortoncello Lorenzetti.; LAAT, Erivelton Fontana; STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento com a Carreira de Diretores de Escolas Públicas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v. 17, n. 1, p. 54-83, fev. 2018.

ARAÚJO, Luiz. César Gonçalves. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas. 2011. 5. ed.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE HOTÉIS. Disponível em: <http://www.abihrn.com.br>. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Almedina. 2011.

BARRETO, Leilianne Michele Trindade da Silva; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MEDEIROS,

Carlos Alberto Freire. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 2, p. 340-360. 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas. 1997. 4. ed.

CARVALHO, Sinome Maria **Como a motivação influencia na produtividade**: um estudo de caso na indústria de Cimento Nassau / Fronteiras – PI. p. 67. Disponível em: <http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Simone.pdf>. Monografia (Curso de Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, (Campus Senador Helvídio Nunes de Barros), Picos, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2002. 5. ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003. 7. ed.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011. 9. ed.

CORNELIAN, Anderson Ricardo; LOPES, Mario Marcos. A percepção ambiental de turistas, veranistas e moradores de Peruíbe/SP. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, v. 20, n. 1, p. 122-139. Jul., 2017.

DENCKER, Ada Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo**: planejamento, métodos e técnicas. São Paulo: Futura. 1998. 9. ed.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente. 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. O papel do treinamento na empresa. In: BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson. 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas. 2009. 4. ed.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. São Paulo: Alínea. 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas. 2007. 5. ed.

LEITE, Nildes Pitombo; PAROLIN, Sonia Regina Hierro; BOSQUETTI, Marcos Abilio; SILVA, Leilianne Michele Trindade; BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. Treinamento, desenvolvimento e educação de

peças: um desafio na estratégia organizacional. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; Leite, Nildes Pitombo. (Org.). **Gestão de Pessoas: Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Editora: Atlas. 2009.

MARCELLINO, Nelson Carvalho. **Lazer: formação e atuação profissional**. Campinas: Papirus. 2005. 7. ed.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva. 2011. 14. ed.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas. 2005. 5. ed.

MEDEIROS, Elisa Girardi. **Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira. 2006.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Rocca. 2001.

PINTO, Vera Regina Ramos; MARIANO, Sandra. Satisfação no trabalho dos gestores escolares. **Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 110-125. Maio, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005. 11. ed.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2014. 12. ed.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2006.

SECRETARIA DE TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em: <http://rnbrasil.tur.br/o-rio-grande-do-norte>. Acesso em: 15 jun, 2017.

SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO. Disponível em: <http://turismo.natal.rn.gov.br>. Acesso em: 15 jun, 2017.

SILVA, André Vasconcelos; TSUKAHARA, Mariana Pirkel; NUNES, Neubher Fernandes. **Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental**. Brasília: Instituto Walden4. 2017.

SILVA, Reinaldo. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2013. 3. ed.

SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO HOTELEIRO E SIMILARES DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em: <https://sindhoteleirosrn.com.br>. Acesso em: 15 jun, 2017.

VELOSO, Hemrique Maia. Identidade, trabalho e construção social do sujeito: reflexões teóricas sobre a modernidade. In: MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas. 2004. 5. ed.

VIEIRA, Eleonora Milano Falcão; SCHUELTER, Giovana; KERN, Vinicius Medina; ALVES, João Bosco da Mota. A Teoria Geral dos Sistemas, Gestão do conhecimento e Educação a Distância. **Revista de Ciências da Administração**. Santa Catarina, v. 7, n. 14, p. 1-13. 2005.

WOJAHN, Rafael Matte; RADOS, Gregório Jean Varvakis; TRZECIAK, Dorzeli Salette. Conhecimento, criatividade e desempenho organizacional: estudo em empresas de tecnologia da informação e comunicação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Curitiba, v. 16, n. 3, p. 213-232. 2017.

WRIGHT, Christopher. Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. **Human Relations**, v. 61, n. 8, p. 1063–1086. 2008.

YIN, Robert. Estudo de caso: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman. 2010.

ZAMBALDI, Felipe; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Endomarketing como ferramenta de administração estratégica e gestão de pessoas. In: Marras, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva. 2010.