

# **A Influência da Motivação dos Colaboradores Sobre a Qualidade Percebida Pelo Hóspede na Prestação de Serviços Hoteleiros**

Matheus Massayuki Mito Tei

Tiago Savi Mondo

## **Resumo**

No mundo atual, com a representatividade da indústria de serviço e com clientes mais exigentes, surgiram preocupações relacionadas à satisfação no ambiente de trabalho. Essa pesquisa busca estabelecer a influência da satisfação dos colaboradores refletida sobre as avaliações de qualidade feitas pelo hóspede. Foram aplicados questionários em dois hotéis da cidade São José, os quais apresentaram bons níveis de satisfação tanto dos colaboradores, quanto hóspedes. Os resultados mostraram-se positivos para a boa convivência com demais colaboradores e a possibilidade de conciliação entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais. Já as dimensões estresse da rotina e a perspectiva de crescimento no setor apresentaram os piores resultados da pesquisa. Dessa forma, evidenciou-se a importância da motivação dos colaboradores, para a prestação de um serviço satisfatório ao hóspede. Esse aspecto está dependente do conhecimento do gestor sobre seus colaboradores, para que se possa tomar atitudes a fim de criar um ambiente favorável a satisfação.

**Palavras-chave:** Qualidade de Serviços; Motivação e Satisfação; Indústria Hoteleira

## **Abstract**

### **The Influence of Employee Motivation on Perceived Quality by the Guest in the Rendering of Hotel Services.**

In the current world, with the representativeness of the service industry and most demanding customers, concerns have arisen related to satisfaction in the work environment. This research seeks to establish an influence of employee satisfaction reflected about the quality assessment performed by the guest. Questionnaires were applied in two hotels in the city of São José, which presented good levels of satisfaction of both employees and guests. The results were shown positive for good living together with other employees and the possibility of conciliation between personal objectives and organizational objectives. Already the dimensions routine stress and the prospects of growth in the sector, presented the worse search results. In this way, the importance of employee motivation was demonstrated, to provide a satisfactory service to the guest. This aspect is dependent on the knowledge of the manager about his employees, to be able to take actions to create an environment conducive to satisfaction.

**Keywords:** Quality of Services; Motivation and Satisfaction; Hotel industry

## **Resumen**

### **La Influencia de la Motivación de los Colaboradores sobre la Calidad Percibida por el Huésped en la Prestación de Servicios Hoteleros**

En el mundo actual, con la representatividad de la industria de servicio y clientes más exigentes, surgieron preocupaciones relacionadas con la satisfacción en el ambiente de trabajo. Esta investigación busca establecer la influencia de la satisfacción de los colaboradores reflejada sobre las evaluaciones de calidad realizadas por el huésped. Se aplicaron cuestionarios en dos hoteles de la ciudad São José, los cuales presentaron buenos niveles de satisfacción tanto de los colaboradores, como de los huéspedes. Los

resultados se mostraron positivos para la buena convivencia con otros colaboradores y la posibilidad de conciliación entre objetivos personales y objetivos organizacionales. Ya las dimensiones estrés de la rutina y la perspectiva de crecimiento en el sector, presentaron los peores resultados de la investigación. De esa forma, se evidenció la importancia de la motivación de los colaboradores, para la prestación de un servicio satisfactorio al huésped. Este aspecto es dependiente del conocimiento del gestor sobre sus colaboradores, para que se pueda tomar actitudes para crear un ambiente favorable a la satisfacción.

Palabras-clave: Qualidade de Serviços; Motivação e Satisfação; Indústria Hoteleira

## **1 Introdução**

O desenvolvimento da economia e processos produtivos, sofreram ao longo do tempo mudanças graduais até constituir a realidade vivida em nossa sociedade moderna. Com a revolução industrial e implementação das máquinas ao processo produtivo, a manufatura fora dando espaço às grandes indústrias, período onde a maior preocupação estava em manter elevados níveis de produção e preços reduzidos. Passado esse período, como consequência da globalização e das novas formas de organização da sociedade, as indústrias de serviços foram aos poucos ganhando destaque, desempenhando um papel fundamental na economia, anteriormente dominado pelas indústrias de bens. (FREITAS, 2001)

As indústrias de serviços se desenvolveram de tal forma que passaram a representar a maior parte do PIB produzido pela maioria dos países. Segundo os dados apresentados pelo IBGE (2015) os serviços foram responsáveis por 72,5% do PIB (produto interno bruto) gerado no Brasil. Ao mesmo tempo que ocorreu essa valorização do setor de serviços, os consumidores foram se tornando mais exigentes, obrigando as empresas a mudarem suas estratégias, devendo assim se preocuparem em oferecer serviços de qualidade a fim de conquistar e manter clientes, para que dessa forma possam sobreviver ao mercado. (BRANCO; RIBEIRO; TINOCO, 2010)

Com essa evolução na forma de se pensar e administrar empresas, foi surgindo uma preocupação sobre o papel que os colaboradores desempenham dentro dessas, procurando entender os aspectos que influenciam nas suas atitudes, a fim de se encontrar o bem comum, no qual se atingem ao mesmo tempo os objetivos da organização e do indivíduo. Dessa forma se originaram estudos sobre a motivação e satisfação no trabalho, os quais buscaram compreender quais aspectos são fundamentais para que o colaborador possa extrair prazer de suas atividades, tratando-os dessa forma como agentes ativos para manutenção da competitividade de uma empresa. (CHIAVENATO, 2009)

Na concepção dos autores Coda e Vecchi (2008) a motivação esta constituída na capacidade de empreender grande esforço visando atender a uma necessidade individual, relacionando ainda com a persistência, de modo que uma pessoa motivada dificilmente desistirá mediante dificuldades. Já a autora Schmechel (2014) explora quais fatores podem estar envolvidos com a satisfação ou insatisfação. Entre os aspectos citados, são de grande importância práticas que beneficiem a competência, que quebrem a monotonia e que levem ao sentimento de independência, além do *feedback*, apoio social e do relacionamento que os colaboradores têm com demais funcionários, tanto dentro, quanto fora do ambiente de trabalho. A autora ainda cita a importância da personalidade, caracterizando as pessoas com melhor percepção sobre seus valores e competências, tendendo a serem mais satisfeitas do que outras com auto avaliações negativas.

Os empreendimentos hoteleiros, por serem representantes da indústria de serviços, partilham de suas características peculiares. Apresentam assim grande sensibilidade em relação a avaliação final do hóspede, o qual tem participação direta durante a prestação dos serviços, além de trazerem consigo suas expectativas que foram geradas anteriormente ao consumo, as quais serão relacionadas com a percepção ao final de sua hospedagem. (MINCIOTTI; SANTOLIA; KASPAR, 2017)

Dessa forma, torna-se relevante a atuação do gestor hoteleiro, o qual deverá compreender os aspectos relacionados a motivação e da satisfação de seus colaboradores, pois colaboradores satisfeitos tendem a prestar melhores serviços, resultando assim numa melhor imagem criada na visão do hóspede, que irá avaliar a qualidade do hotel de forma positiva. (SOUTO; OLIVEIRA, 2009) Em virtude do histórico apresentado da temática, chega-se à pergunta central da pesquisa: **o quanto a satisfação dos colaboradores hoteleiros no ambiente de trabalho pode influenciar na percepção que o hóspede terá ao avaliar a qualidade?**

Para satisfazer a pergunta levantada, esta pesquisa teve como objetivo analisar o nível de satisfação dos colaboradores dos dois hotéis pesquisados no município de São José. Assim, através de um questionário foi realizado inicialmente um mapeamento da satisfação dos colaboradores operacionais dos dois hotéis, em seguida foram estabelecidas características dos respondentes. Com a interpretação dos dados obtidos, foram levantadas as dimensões do trabalho que mais influenciaram na satisfação ou insatisfação dos colaboradores. Finalmente na etapa final, foram analisadas as avaliações de qualidade recebidas pelos dois empreendimentos hoteleiros através da rede social *trip*

*advisor*, tendo como objetivo final estabelecer as relações da satisfação dos colaboradores, com a satisfação do hóspede.

Ao considerar a sensibilidade apresentada pelos serviços hoteleiros, no qual cada momento em contato com o hóspede influencia na avaliação da qualidade, os esforços da gestão devem se concentrar em formar e manter uma equipe sólida, comprometida com os objetivos da empresa. Uma das formas de se atingir esse objetivo se dá através conquista e da manutenção da satisfação dos colaboradores que compõe a equipe.

Quando tratamos a motivação e gestão de pessoas como um processo administrativo, devemos aproximar os componentes do mercado hoteleiro, gestor, colaborador e cliente. O conteúdo desenvolvido nessa pesquisa poderá ser utilizado para a tomada de decisões dos gestores, visando torná-los mais próximos aos colaboradores, a fim de atender ao objetivo comum: conquistar a satisfação final do hóspede.

Dessa forma, a presente pesquisa contribuiu para a formação acadêmica do pesquisador, uma vez que abordou temas relacionados à gestão hoteleira proporcionando um conhecimento mais amplo sobre o mercado, além de apresentar as diferentes percepções dos atuantes, podendo assim reconhecer as boas práticas que servirão como inspiração, além de poder sugerir possíveis soluções para os problemas apontados, usando como apoio as publicações científicas que já discursaram sobre o assunto.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Motivação**

O comportamento humano sempre despertou a curiosidade de diversos pensadores, principalmente em encontrar justificativas para as atitudes tomadas pelas pessoas. Podemos compreender a motivação como o esforço que as pessoas desempenham para realizar determinada tarefa, sendo dessa forma estruturada através das verdades e valores particulares ao indivíduo, levando em consideração o que cada pessoa considera importante. Desde a organização familiar, passando por influencias culturais, chegando mesmo até a formação profissional, dentre outros fatores irão determinar o que de fato gera a motivação. (FERREIRA, et al, 2015, p.6) Já para os autores Cruz, Queiroz e Silva (2015, p.7) a motivação é “ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”. Denota-se dessa forma, a dificuldade enfrentada ao se estudar a motivação, uma vez que a mesma tem um caráter bem individualista, dando espaço para diversas formas de interpretação.

De forma a dar mais sentido para a motivação, a mesma deve obrigatoriamente estar relacionada a um objetivo bem determinado, justificando dessa forma, toda uma série de ações para que se atinja esse objetivo. Sua natureza se manifesta de forma a se adaptar as mais variadas situações, sendo que a mesma não exige um esforço consciente do indivíduo. (CRUZ; QUEIROZ; SILVA, 2015, p.7) As particularidades individuais citadas tanto por Ferreira, et al, 2015 e por Cruz, Queiroz e Silva (2015) são considerados ativadores da motivação, mas apesar da motivação ser um processo que perdura pela vida toda, ela naturalmente passa por mudanças, de forma que algo que motivou determinada pessoa no passado, talvez não tenha a mesma significância no presente. (CHIAVENATO, 2009, p.122) Diante desse caráter mutável da motivação, levanta-se a importância de perceber essas mudanças no interesse do indivíduo para que se possam tomar as medidas necessárias a tempo, a fim de evitar a insatisfação.

Segundo Braga Junior, (2014, p.4) a motivação pode ser classificada quanto a sua natureza, podendo ser considerada extrínseca ou intrínseca, na qual a extrínseca é proveniente do ambiente no qual o indivíduo está inserido, podendo no ambiente profissional ser representada pelo salário recebido, normas e políticas organizacionais, o relacionamento com demais colaboradores, entre outros fatores. Por mais que influenciem nos objetivos de uma pessoa, os fatores extrínsecos não são podem ser considerados motivadores, pelo fato de serem muito passageiros, sendo assim considerados reforçadores de comportamento. A autora Lima (2014, p.6) ao explanar as influências externas, explica que as mesmas podem ser representadas por estímulos positivos ou negativos. Para esse conjunto de fatores ambientais se dá a designação de clima organizacional, o qual pode ser considerado uma das qualidades da organização e influencia diretamente na forma como os colaboradores a interpretam, influenciando assim sobre suas atitudes.

Já a motivação intrínseca se caracteriza como duradoura, ao passo que considera o que cada pessoa leva em seu interior. Apesar de ser uma característica individual, a mesma pode ser aproveitada no ambiente de trabalho, desde que se criem oportunidades para que essa força seja despertada. O contrário também pode ocorrer, políticas organizacionais que não proporcionam o despertar desses fatores no indivíduo, acarretam em um menor nível de produtividade. (BRAGA JUNIOR, 2014, p.4) Dessa forma podemos concluir que é de fundamental importância compreender os fatores que levam a motivação interna do indivíduo, uma vez que apesar dos fatores externos também

terem sua participação refletida nos seus comportamentos, não são suficientes para manter uma pessoa motivada ao longo do tempo.

Em um ambiente cada vez mais competitivo, no qual a sobrevivência no mercado está dependente de metas e resultados, o gerenciamento de equipes se torna fundamental. Sendo assim, ganha destaque os aspectos relacionados a motivação, visto que a mesma está diretamente relacionada com a qualidade de vida dos colaboradores, além de refletir diretamente na qualidade dos serviços ofertados.(BIANCHETO, 2017, p.4) Mesmo ao considerar que não é possível despertar a motivação em uma pessoa, uma empresa pode criar um ambiente favorável para que a mesma se torne possível, através do conhecimento das necessidades e desejos dos colaboradores, obtendo dessa forma, melhores resultados.

## **2.2 Teorias da motivação**

Dentre diversos estudos que abordaram a motivação, os que tiveram maior destaque foram as teorias clássicas desenvolvidas por Maslow e Herzberg, abordadas a seguir.

### **2.2.1 Pirâmide de Maslow**

Segundo a teoria desenvolvida por Maslow (1943) e citada por Chiavenato (2009, p.125-126) o ser humano tende a gerar suas motivações através de suas necessidades, colocando as mesmas distribuídas na forma de uma pirâmide, buscando satisfazer novos objetivos ao passo de cumprimento de cada nível. As necessidades fundamentais a sobrevivência tal como a fome, a sede, o sono, etc. e ao sentimento de segurança estão situadas na base, posteriormente seguidas pelas necessidades afetivos sociais, estas representadas a amizade, família e relacionamentos pessoais. Por fim, na parte superior, situam-se as necessidades de estima representadas pelo reconhecimento, prestígio e status, por fim no topo temos o sentimento de auto realização, representado pela capacidade de aproveitar ao máximo o potencial humano.

### **2.2.2 Fatores higiênicos e motivadores de Herzberg**

A teoria de Herzberg divide os fatores motivacionais em duas partes, Fatores higiênicos e fatores motivadores. Fatores higiênicos são considerados aqueles representados pelo ambiente da empresa, compreendendo aspectos como a forma na qual empresa faz sua administração, na qualidade da supervisão, nas relações pessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança. Em suma, esses aspectos não possuem

influência direta sobre as atitudes dos colaboradores, por isso a denominação de higiênicos, por representar uma prevenção, quando cumpridos de forma satisfatória, são suficientes apenas para evitar a insatisfação. Devido a individualidade do julgamento, ações promovidas que para um colaborador pode ser totalmente necessária, para outros podem significar um pequeno acréscimo, que quando não presente, não são o suficiente para levar a desistência do emprego. Já os fatos motivadores tendem a persistirem ao longo do tempo, além de impactarem diretamente e na produtividade, sua falta ocasiona ausência de satisfação, já sua presença leva de fato a satisfação. São dessa forma caracterizados com o conteúdo, a natureza das atividades desempenhadas dentro da empresa. (HERZBERG, 1959 apud CHIAVENATO, 2009, p. 130)

### **2.3 Satisfação no ambiente de trabalho**

Dentre as variadas competências de um gestor, podemos citar a capacidade de se criar um ambiente no qual os colaboradores se sintam satisfeitos como uma grande virtude, um desafio a se cumprir, levando a evolução da organização como um todo, e dos indivíduos que a compõe. A satisfação no trabalho sob a visão dos autores Hermann Nodari, Dal Bó, e Camargo (2010, p.5) consiste na forma com qual determinado indivíduo responde as suas atividades, levando em consideração as emoções que os mesmos têm em relação a suas tarefas, as condições físicas e sociais do estabelecimento. Os autores Andrade, Araujo e Souza (2017, p.10-11) também caracterizam a satisfação de forma semelhante, dizendo que a mesma “resulta da avaliação que o indivíduo tem sobre o seu trabalho ou da realização de seus valores relacionados ao trabalho, sendo uma emoção positiva de bem-estar. O tipo de resposta que o indivíduo terá sobre a influência do ambiente sempre estará diretamente relacionado com suas expectativas, de forma que quanto menor a expectativa, mais fácil será obter a satisfação, sendo a mesma afirmativa válida para a suposição contrária, quanto maior a expectativa, mais difícil será atendê-las. (SCHMECHEL, 2014, p.5)

Outro aspecto relevante para a satisfação está concentrado na quantidade de informação processada pelo colaborador. Quando a demanda de operações se torna excessiva, obrigando a atender clientes, superiores e clientes ao mesmo tempo, o nível de satisfação tende a ser menor. Além disso, quando o funcionário se sente mal amparado, não tendo informações suficientes para realizar as suas tarefas, o mesmo tende a despertar sentimentos negativos, levando-o a intenção de desistir do emprego. (YANG, 2010, p.3) Assim surge a necessidade de manter na equipe funcionários com uma maior

inteligência emocional, pois estes sabem lidar melhor com as adversidades da rotina de trabalho, mantendo-se mais produtivos, além de terem participação na criação de um ambiente coletivo mais agradável, além de bloquearem sentimentos negativos vindo de outros colaboradores. (LEE; OK, 2012, p.3) Ao explorar mais as interações pessoais, o autor Yang (2008, p. 5-6) chega à conclusão que uma socialização eficiente tende a promover a satisfação dos colaboradores, principalmente dos recém contratados, de modo que estes se adequam de forma mais rápida aos valores da empresa, levando a menores níveis de insatisfação e de rotatividade.

Ao considerar que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada as diferenças dos indivíduos, se torna fundamental defini-la de modo a levar esses aspectos em consideração. Dessa forma podemos caracteriza-la baseada em três conceitos: valores, importância dos valores e percepção. Os valores, ao contrário das necessidades que são primordiais a vida, concentram-se em necessidades impostas pela mente da pessoa. O nível de importância que o colaborador dá a cada dimensão do trabalho, corresponderá diretamente a sua satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. Um salário maior por exemplo, pode não ser atraente para uma pessoa dedicada a família que vê maior importância em uma carga horária flexível em relação a sua remuneração. Já a percepção está concentrada na forma como o indivíduo absorve a situação, na qual é realizado uma confrontação com os seus princípios. Dessa forma, ao entender a relação entre esses três elementos, torna-se mais simples justificar os motivos que levam a colaboradores reagirem de formas diferentes a uma mesma situação, ou que uma mesma pessoa possa reagir de diferentes formas de acordo com as circunstâncias envolvidas com o estímulo recebido.

É possível perceber a importância da satisfação no ambiente profissional através do estudo de Vecchio (2012), citado por Schmechel (2014, p.5) na qual é percebido um melhor histórico tanto na qualidade da saúde física, quanto mental. Vale ressaltar que assim como a satisfação na vida pode influenciar suas opiniões sobre o trabalho, a satisfação no trabalho também reflete no bem-estar do indivíduo com sua própria vida. Além desses benefícios, a satisfação dos colaboradores também é relacionada com um maior desempenho profissional, evidenciado em diversos resultados de empresas, explorado no trabalho de Hunter (2006) que foi citado pelos autores Hermann Nodari, Dal Bó, e Camargo (2010, p.5): “verifica-se que, quanto maior é a valorização, integração e motivação dos colaboradores, maior é a produtividade oferecida por todos eles.”



## **2.4 Satisfação na hotelaria**

Ao considerar a importância do bem atender e desta forma atingir as expectativas dos clientes, uma grande responsabilidade é colocada sobre os colaboradores hoteleiros que tem o contato direto com o hóspede. Foi notado que os colaboradores satisfeitos, apresentaram uma postura de maior cordialidade com os clientes, uma vez que o indivíduo se sente orgulhoso de seu trabalho, tem de apresentar um alinhamento maior aos objetivos da empresa. Além disso, o orgulho das tarefas é considerado “a maior ferramenta para se manter um funcionário motivado” (SOUTO; OLIVEIRA, 2008, p.4).

Diversos são os fatores que podem influenciar na satisfação do colaborador. Apesar de que muitas vezes colaboradores de linha de frente possuem poucos estímulos financeiros, Schneider (1980, p.8), considera que o principal fator responsável pela perda de interesse dos colaboradores está caracterizado pela falta de apoio gerencial, sentindo dessa forma carências de suporte nas áreas de pessoal, processamento central e equipamentos, resultando em obstáculos que impedem os colaboradores de prestar o melhor serviço.

Em frente a essa dúvida sobre qual a melhor forma de recompensar os colaboradores para satisfazê-los, as autoras Souto e Oliveira (2007, p.5) trouxeram uma importante observação, de que os colaboradores se sentem bem através da realização de um bom trabalho, na expectativa de ser reconhecido. Surpreendentemente, muitas vezes reconhecimentos verbais podem ter um impacto tão eficiente quanto aumentos de remuneração ou possibilidades de desenvolvimento dentro da empresa.

Por consequência dos pensamentos apresentados, temos que os colaboradores se tornam mais satisfeitos, ao passo que o hotel presta suporte ou investe em sua formação profissional. O autor Castelli (2003, p.38-40) ressalta a importância de se manter os colaboradores informados e bem treinados, sendo assim capazes de introduzirem melhorias nos processos que possuem relação direta com o hóspede, refletindo na sua percepção de qualidade. Portanto temos que, funcionários mais capacitados apresentam em suas atividades maior segurança, essa transmitida diretamente ao hóspede. Dessa forma, o colaborador competente e seguro de si, tende a manifestar maiores níveis de satisfação, ao mesmo tempo que tem a percepção de sua importância para a empresa.

## **3 Metodologia**

Nesta seção são abordados os métodos utilizados para a realização da pesquisa.

### **3.1 Delineamento da pesquisa**

A presente pesquisa é classificada quanto sua natureza aplicada, pois visa gerar um conhecimento acadêmico que possa trazer soluções para problemas da realidade prática, sendo restrita sua aplicação aos objetos analisados. Fez a utilização do método de abordagem indutivo, buscando determinar padrões relatados em objetos de estudo específicos, os quais possam representar, na maior parte das vezes, uma hipótese aplicável ao coletivo.

Com objetivo de estudo caracterizado como descritivo, uma vez que os dados coletados não apresentam a interferência do pesquisador, no qual se buscou através do uso de questionários estabelecer relações entre as informações coletadas com as publicações anteriores existentes sobre o assunto.

Em relação ao levantamento de dados pode ser classificada de bibliográfica e de campo, ao considerar a necessidade de contextualizar a temática fazendo uso de informações confiáveis de publicações anteriormente produzidas, para que possa ser feita uma correta análise das informações que serão levantadas ao abordar uma realidade específica, para tal, foi utilizada a forma de abordagem dos dados quantitativa. (PRODANOV; DE FREITAS, 2013, p.51-59)

### **3.2 População e amostra**

Do universo de hotéis possíveis no município de São José, foram abordados dois hotéis, os quais apresentaram uma localização geográfica favorável ao acesso do pesquisador, somado ao fator de que ambos já realizaram parcerias para pesquisas hoteleiras no passado.

. Foram selecionados como respondentes os colaboradores operacionais dos hotéis, de acordo com a disponibilidade dos hotéis, caracterizando dessa forma uma amostra não probabilística por conveniência.

### **3.3 Instrumento de coleta**

O instrumento escolhido para a realização da coleta de dados foi o questionário. Para determinar as características dos respondentes, foram utilizadas as dimensões gênero, idade, estado civil, filhos dependentes, escolaridade, cursos de formação na área da hotelaria, tempo de exercício como profissional hoteleiro, tempo como trabalhador

registrado, tipo de contrato vigente, número de hotéis ao qual já trabalhou, faixa salarial (Bruto).

A pesquisa utilizou de um questionário de dez questões adaptadas das escalas EST (escala de satisfação no trabalho) e EPJD (escala de percepção justiça distributiva) validados pela autora Siqueira (2008). Na EST temos a satisfação dos colaboradores mensuradas através de cinco dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções. Já na EPJD o funcionário avalia se a empresa recompensa seu trabalho de forma justa, através de cinco dimensões: Recompensa pela responsabilidade no trabalho, pela experiência profissional, pelos esforços no trabalho, pela qualidade do trabalho que apresenta, pelo estresse que é submetido durante o trabalho. Os respondentes avaliaram em uma escala de 1 a 7 (1-totalmente insatisfeito, 2-muito insatisfeito, 3-insatisfeito, 4-indiferente, 5-satisfeito, 6-muito satisfeito, 7-totalmente satisfeito) cada uma das 10 questões apresentadas

Na última etapa, foi utilizada a metodologia Tourqual, validada pelo autor Mondo (2017), na qual foram compiladas as avaliações dos dois hotéis através da rede social *trip advisor*, a fim de tirar conclusões sobre a avaliação de qualidade realizada pelos hóspedes. As avaliações dessa rede social são baseadas numa escala de avaliação que compreende a faixa de no mínimo 1 ao máximo 5.

Foram coletados 802 comentários para representar o **hotel A** os quais significaram uma média de avaliação de 3,96. Já o **hotel B** foi representado por 98 comentários tendo média de avaliação 4,2. Dos comentários coletados, foram extraídas as *key-terms*, palavras que foram mais citadas dentro os comentários reunidos. Após realizado o mapeamento de palavras, ambas foram exibidas através de um gráfico de *coword*, representando visualmente as palavras mais citadas no texto redigido pelo hóspede. Finalmente as *cowords* foram sintetizadas e representadas em forma de imagem, através da escolha das palavras **atendimento** e **funcionários** que foram usadas para determinar a satisfação do hóspede com o capital humano de ambos hotéis. Através dessas duas palavras foram determinadas as frequências dos principais predecessores (palavras que antecederam o termo) e sucessores (palavras que sucederam o termo).

### 3.4 Procedimento de coleta e análise dos dados

O procedimento da coleta dos dados foi realizado no período dos meses outubro e novembro de 2017. Os questionários foram entregues a um representante administrativo do hotel para disponibilizá-los aos colaboradores, os quais tiveram seu anonimato preservado através do caráter das perguntas, sem identificação. Devidamente preenchidos, os questionários foram recolhidos em um prazo estipulado de duas semanas.

Em seguida do recolhimento dos questionários, os mesmos tiveram seus dados transcritos para uma planilha do Excel, objetivando simplificar a amostragem das informações de uma forma unificada e visual, a fim de estabelecer relações entre as informações apresentadas. Desta forma, foi possível quantificar a incidência das características predominantes dos respondentes, além de possibilitar a exposição tanto das dimensões do trabalho que receberam as melhores quanto as piores avaliações, sendo transcritas nesse trabalho em forma de tabelas. Em contrapartida, os comentários coletados foram processados por um *software*, o qual realizou uma transcrição das informações em forma de imagens, sendo apresentadas na forma de figuras. Após a organização dos dados foram apresentadas em seguida as conclusões obtidas, principalmente sobre as relações entre os diferentes dados.

No presente trabalho as informações foram transcritas e apresentadas em três subseções, 4.1, 4.2 e 4.3, fazendo uso de tabelas enumeradas de 1 a 13 e figuras enumeradas de 1 a 9.

## 4 Apresentação dos Resultados

Conforme as respostas obtidas através dos questionários, são apresentados em seguida os principais resultados da pesquisa.

### 4.1 Características dos respondentes

Nessa seção, através da tabela 1, foram representadas as informações obtidas dos respondentes, organizados a seguir, onde na primeira coluna temos as características definidas, seguida pela quantidade de respostas obtidas em cada hotel nas colunas **A e B**, e finalmente na quarta coluna representando a soma das respostas obtidas nos dois hotéis.

Definidos os atributos, a análise dos dados buscou apontar características comuns aos dois hotéis, além de caracterizar as individualidades de cada um.

Tabela 1 – Características pessoais dos respondentes

Características	A	B	Frequência das respostas A+B
-----------------	---	---	------------------------------

Gênero	5	7	Feminino (12)
	1	2	Masculino (3)
Idade	0	0	De 16 a 25 (0)
	4	6	De 26 a 35 (10)
	2	3	De 36 a 45 (5)
	0	0	De 46 a 55 (0)
	0	0	Mais de 55 (0)
Estado Civil	2	1	Solteiro (3)
	3	8	Casado/ União estável (11)
	1	0	Divorciado (a) (1)
	0	0	Viúvo (a) (0)
Filhos dependentes	4	3	Nenhum (7)
	2	6	De 1 a 2 (8)
	0	0	Mais de 2 (0)
Escolaridade	0	2	Fundamental incompleto (2)
	0	2	Fundamental completo (2)
	0	0	Ensino médio incompleto (0)
	1	5	Ensino médio completo (6)
	1	0	Ensino superior incompleto (1)
	4	0	Ensino superior completo (4)
Cursos de formação na área que atua	3	2	Sim (5)
	3	7	Não (10)
Tempo de exercício como profissional hoteleiro	2	1	Menos de 1 ano (3)
	3	0	De 1 a 3 anos (3)
	0	3	Mais de 3 a 10 anos (3)
	1	5	Mais de 10 a 20 anos (6)
Tempo como trabalhador registrado	2	1	Menos de 1 ano (3)
	2	2	De 1 a 3 anos (4)
	0	2	Mais de 3 a 10 anos (2)
	2	4	Mais de 10 a 20 anos (6)
Tipo de contrato vigente	1	0	Experiência (1)
	5	9	Efetivo (14)

Em quantos hotéis já trabalhou	5	9	De 1 a 2 (14)
	1	0	De 3 a 4 (1)
	0	0	Mais de 4 (0)
Qual sua faixa salarial (Bruto)	0	0	Até R\$ 1037,00 (0)
	0	0	De R\$ 1038,00 a R\$ 1200,00 (0)
	3	0	De R\$ 1201,00 a R\$ 1400,00 (3)
	1	2	De R\$ 1401,00 a R\$ 1600,00 (3)
	1	3	De R\$ 1601,00 a R\$ 1800,00 (4)
	1	4	Acima de R\$ 1800,00 (5)

Fonte: autor

Em virtude das respostas obtidas, foi possível constatar que ambos hotéis apresentaram a maioria de respondentes sendo do gênero feminino (80%), sendo que todos respondentes apresentaram idade variando de 26 a 45 anos, sendo que 66,66% apresentou idade entre 26 e 35 anos.

Ao caracterizar os aspectos familiares, ambos hotéis apresentaram individualmente relacionamentos estáveis em pelo menos metade dos respondentes, representando esta forma de relacionamento 73,33% do total de colaboradores, porém a presença de filhos apareceu com maior frequência no hotel B, apresentando filhos dependentes em 66,66% dos casos, diferentemente do hotel A que apresentou em apenas 33,33%. Denota-se dessa forma uma maior necessidade de estabilidade aos colaboradores do hotel B.

Cada um dos hotéis apresentou diferentes exigências em relação ao nível de escolaridade. O hotel A apresentou maiores exigências referentes a escolaridade, que foi desde o ensino médio completo, até ao ensino superior completo, o qual apresentou a maior incidência, correspondendo por 66,66%. Já o hotel B apresentou níveis que foram do fundamental incompleto ao ensino médio completo, havendo maior ocorrência para o ensino médio completo em 55% dos casos. Ambos hotéis apresentaram qualificação específica da hotelaria em 50% ou menos das respostas, sendo que a soma das respostas representou especialização hoteleira em apenas 33,33% dos respondentes.

Representando o tempo de carreira na hotelaria, obtemos resultados divergentes. O hotel A demonstrou uma maior concentração que vai de um período inferior a 1 ano até três anos, representando 83% de suas respostas. Já no hotel B, em 88,88% das respostas foram constatadas uma experiência que vai de no mínimo superior a 3 anos, podendo atingir até períodos entre 10 e 20 anos. O tempo de trabalho registrado em

carteira apresentou resultados semelhantes ao tempo como profissionais hoteleiros para ambos hotéis, representando assim, a experiência como profissional hoteleiro a maior parte da carreira dos respondentes. A modalidade de contrato foi efetiva em 93,33% de todas respostas, além de ter sido vivenciada em mais de dois estabelecimentos hoteleiros em apenas 6,66% das respostas.

Foi possível constatar a valorização do salário em ambos hotéis relacionadas ao tempo de exercício no hotel, porém houve uma maior valorização da formação acadêmica no hotel A, enquanto no hotel B a maior remuneração se deu principalmente a elevada experiência no hotel.

Após demonstradas as respostas, ficaram evidentes as diferenças provenientes das características individuais de ambos hotéis, no qual o hotel A apresenta a bandeira econômica de uma grande rede de hotéis, reconhecido pelo alto nível de padrão, em relação ao hotel B, hotel pequeno, de estrutura operacional e administrativa familiar, que apesar de também ser econômico, apresenta grandes diferenças fundamentais. Ambos atuam a bastante tempo no mercado, além de possuírem como ponto forte ótimas localizações.

Os aspectos particulares do hotel B, podem justificar os elevados índices de permanência, uma que vez a proximidade com os colaboradores tende a ser maior, devido a hierarquia reduzida, além de apresentarem maior necessidade de segurança, visto que houve uma maior incidência de filhos dependentes, aliado ao fator da conquista de um salário maior, proporcionado pela experiência, uma vez que os mesmos demonstraram baixos níveis de escolaridade. Já o hotel A, tende a vivenciar uma permanência menor, uma vez que apresentaram menores necessidades de segurança, com maiores resultados de estado civil solteiro e menor frequência de filhos dependentes, além do maior nível de formação, tornando potenciais candidatos a outras empresas.

Depois de caracterizar os respondentes, são apresentados a seguir os resultados da avaliação de satisfação, representando todos questionários respondidos, a fim de determinar quais dimensões do trabalho apresentaram maior ou menor satisfação pelos colaboradores hoteleiros. Cada tabela seguinte representa uma dimensão de satisfação no trabalho, no qual foram avaliadas de 1 a 7 (totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito).

#### **4.2 Avaliações de satisfação dos colaboradores**

Nessa seção, são apresentadas avaliações de satisfação dos colaboradores. Os resultados são mostrados por meio das tabelas 2 a 11.

1. Com o salário recebido, de acordo com os esforços que desempenho **me sinto**:

Tabela 2 – Distribuição das avaliações de satisfação referente ao quesito 1

Nível de satisfação	Frequência	Nível de satisfação	Frequência
Totalmente insatisfeito	0	Satisfeito	13
Muito insatisfeito	0	Muito satisfeito	1
Insatisfeito	0	Totalmente satisfeito	0
Indiferente	1		

Fonte: autor

Ao considerar os aspectos salariais relacionados ao esforço desempenhado, a avaliação predominante foi 5 (satisfeito) em 86,66% das respostas. Dentre as características que podemos associar ao nível de satisfação, podemos citar as faixas salariais, as quais representaram em 60% das respostas um salário entre R\$1401,00 até valores que ultrapassam R\$1800,00. A satisfação com o salário pode ser também o reflexo do tempo de trabalho em hotéis, revelando uma maior maturidade emocional e melhor ajuste de expectativas, ao considerar que 60% dos respondentes atuam nessa profissão a mais de 3 anos, além de 77,77% destes possuírem uma experiência entre 10 a 20 anos. Porém, ao obter níveis de satisfação referentes ao salário, deve se ter um cuidado em avaliar a concepção de valor que o colaborador tem referente a essa dimensão, uma vez que é um fator determinante de quanto influenciará em sua satisfação. (LAM; ZHANG; BAUM, 2001, p.2)

2. Com a competência de meu gerente (ou superior) e seu relacionamento com os colaboradores **me sinto**:

Tabela 3 – Distribuição das avaliações de satisfação referente ao quesito 2

Nível de satisfação	Frequência	Nível de satisfação	Frequência
Totalmente insatisfeito	0	Satisfeito	7
Muito insatisfeito	0	Muito satisfeito	4
Insatisfeito	0	Totalmente satisfeito	1
Indiferente	3		

Fonte: autor

A dimensão relacionada com a atuação do superior teve a maior incidência da nota 5 (satisfeito), representando 46,66% das respostas. Denota-se a grande ocorrência de avaliação indiferente. Considerando que a satisfação tende mudar ao longo do tempo, além de ser determinada por uma série de variáveis, torna-se fundamental ao gestor realizar pesquisas de satisfação com os colaboradores, dessa forma sinalizando indicativos negativos sobre sua atuação percebida, para que se tomem medidas reparatórias. Segundo a autora Schmechel (2014, p. 5) o questionário é uma estratégia



rápida e efetiva a ser aplicada, permitindo que o gestor se concentre nos problemas organizacionais.

3. Com o relacionamento e amizade com meus colegas de trabalho **me sinto**:

Tabela 4 – Distribuição das avaliações de satisfação referente ao quesito 3

Nível de satisfação	Frequência	Nível de satisfação	Frequência
Totalmente insatisfeito	0	Satisfeito	9
Muito insatisfeito	0	Muito satisfeito	4
Insatisfeito	0	Totalmente satisfeito	1
Indiferente	1		

Fonte: autor

O relacionamento com demais colegas de trabalho apresentou maior ocorrência para a nota 5 (satisfeito), responsável por 60% das respostas, além disso a nota média atribuída foi de 5,33 dentre as duas maiores notas dos aspectos listados. Isso pode ser um dos motivos do elevado índice de permanência apresentado, especificamente no hotel B, uma vez que o relacionamento interpessoal está relacionado a satisfação de necessidades pessoais mais elevadas, as quais tendem a ser mais duradouras. (CHIAVENATO, 2009 p. 142)

4. Com a quantidade de estresse vivenciado relacionado as tarefas **me sinto**:

Tabela 5 – Distribuição das avaliações de satisfação referente ao quesito 4

Nível de satisfação	Frequência	Nível de satisfação	Frequência
Totalmente insatisfeito	0	Satisfeito	7
Muito insatisfeito	0	Muito satisfeito	3
Insatisfeito	1	Totalmente satisfeito	0
Indiferente	4		

Fonte: autor

O nível de estresse vivenciado se mostrou como a dimensão que recebeu a segunda pior avaliação média com 4,8 e a maior incidência apresentada da avaliação 4(indiferente) em 26,66% das respostas. Levanta-se um alerta para esta dimensão, pelo fato de vários estudos sobre serviços, inclusive em hotéis, relatados pelos autores Kim, Murrmann e Lee (2009, p.2) terem demonstrado como grande fator de insatisfação.

5. Com o reconhecimento percebido pelo bom trabalho que realizo **me sinto**:

Tabela 2 – Distribuição das avaliações de satisfação referente ao quesito 5

Nível de satisfação	Frequência	Nível de satisfação	Frequência
Totalmente insatisfeito	0	Satisfeito	13
Muito insatisfeito	0	Muito satisfeito	1
Insatisfeito	0	Totalmente satisfeito	0
Indiferente	1		

Fonte: autor

Com 86,66% dos respondentes tendo apresentado a mínima satisfação, ficou evidente que talvez esse possa ser um recurso melhor explorado, uma vez que está diretamente relacionado com a atuação do gestor, além de ser uma das medidas que não trazem qualquer custo para o hotel, podendo ainda despertar as motivações de auto realização, as quais tem grande importância para a satisfação pessoal dos colaboradores.

6. Com a possibilidade de realizar meus objetivos pessoais e ao mesmo tempo os objetivos da empresa **me sinto**:

Tabela 7 – Distribuição das avaliações de satisfação referente ao quesito 6

Nível de satisfação	Frequência	Nível de satisfação	Frequência
Totalmente insatisfeito	0	Satisfeito	8
Muito insatisfeito	0	Muito satisfeito	6
Insatisfeito	0	Totalmente satisfeito	0
Indiferente	1		

Fonte: autor

Os resultados referentes ao cumprimento dos objetivos pessoais ao mesmo tempo que os da empresa, apontaram como principal resultado 5 (satisfeito), o qual representou 53,33% dos respondentes. Assim como no estudo realizado por Yang (2009, p.3) podemos constatar que os colaboradores respondentes tiveram um bom ajuste de suas expectativas a realidade, sendo possível terem obtido resultados maiores do que o esperado, o que é um ótimo determinante de satisfação. Muito se deve a maturidade caracterizada pelos respondentes, principalmente pelo longo período apresentado na carreira hoteleira, mostrado principalmente no hotel B.

7. Com a diversidade de tarefas que desempenho na empresa **me sinto**:

Tabela 8 – Distribuição das avaliações de satisfação referente ao quesito 7

Nível de satisfação	Frequência	Nível de satisfação	Frequência
Totalmente insatisfeito	0	Satisfeito	10
Muito insatisfeito	0	Muito satisfeito	3
Insatisfeito	0	Totalmente satisfeito	0
Indiferente	2		

Fonte: autor

Ao considerar que as avaliações realizadas atingiram o nível 5 (satisfeito) em 86,66% das respostas, podemos constatar que houve uma boa adequação dos colaboradores aos cargos em ambos hotéis, uma vez que a satisfação tende a ser obtida quando o desafio proporcionado pela tarefa corresponde pela qualificação do colaborador. (CHIAVENATO, 2010, p.44) Esse fator pôde ser demonstrado no hotel A

através das respostas obtidas, no qual a escolaridade com nível superior (4 completos 1 incompleto) teve a tendência de acompanhar salários maiores, apresentando faixas salariais como uma resposta de R\$ 1201,00 a R\$ 1400,00 duas respostas de R\$ 1401,00 a R\$ 1600,00 uma resposta de R\$ 1601,00 a R\$ 1800,00 e uma resposta acima de R\$1800,00. Por outro lado, o hotel B ofereceu melhores remunerações aos funcionários mais experientes na hotelaria, apresentando três ocorrências de mais de 3 a 10 anos e quatro ocorrências para mais de 10 a 20 anos. Colaboradores com menor tempo de experiência tenderam a receber um salário inferior.

8. Com a oportunidade de crescimento e os benefícios ofertados a médio/longo prazo por permanecer na empresa **me sinto:**

Tabela 9 – Distribuição das avaliações de satisfação referente ao quesito 8

Nível de satisfação	Frequência	Nível de satisfação	Frequência
Totalmente insatisfeito	0	Satisfeito	10
Muito insatisfeito	0	Muito satisfeito	1
Insatisfeito	1	Totalmente satisfeito	0
Indiferente	3		

Fonte: autor

Ao considerar a média de avaliações, o quesito apresentou a segunda pior avaliação entre todos critérios, porém vale ressaltar que 75% dos respondentes apresentaram a condição mínima de satisfação, levando a entender que os mesmos reconhecem a possibilidade de crescimento, porém este relacionado ao alto nível de formação para o hotel A, ou pela longa carreira na hotelaria no hotel B.

9. Com as atividades que eu desempenho na empresa, sendo compatíveis com meu cargo **me sinto:**

Tabela 10 – Distribuição das avaliações de satisfação referente ao quesito 9

Nível de satisfação	Frequência	Nível de satisfação	Frequência
Totalmente insatisfeito	0	Satisfeito	11
Muito insatisfeito	0	Muito satisfeito	4
Insatisfeito	0	Totalmente satisfeito	0
Indiferente	0		

Fonte: autor

A compatibilidade do cargo com as funções desempenhadas apresentou a terceira melhor média nas avaliações, 5,267. Esses resultados podem ser resultantes da maturidade apresentada pelos respondentes, principalmente pelo extenso período como profissionais da hotelaria, e bom ajustamento de suas expectativas com a realidade. Dessa

forma os colaboradores podem expressar um maior auto percepção, de modo que segundo a autora Bergamini (2013, p. 155) considera um estado de equilíbrio.

10. Com as regras, cultura e clima interno da empresa **me sinto**:

Tabela 11 – Distribuição das avaliações de satisfação referente ao quesito 10

Nível de satisfação	Frequência	Nível de satisfação	Frequência
Totalmente insatisfeito	0	Satisfeito	10
Muito insatisfeito	0	Muito satisfeito	1
Insatisfeito	1	Totalmente	2
Indiferente	1		

Fonte: autor

Os procedimentos de formalidades e conduta, bem como interações realizadas com o ambiente da empresa apresentaram maior incidência da avaliação 5 (satisfeito), representando 66,66% das respostas. Uma vez que os aspectos citados são externos ao indivíduo, podemos justificar a avaliação média (5,133) ter sido menor do que outros aspectos direcionados a questões mais individuais, as quais possuem mais efetividade em termos de motivação. (BERGAMINI, 2013, p.11)

Tabela 12 – representação das avaliações de satisfação obtidas

Avaliação do nível de satisfação	F	F	F	F	F	F	F
Perguntas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Salário recebido, de acordo com os esforços empreendidos	0	0	0	1	13	1	0
Competência do gerente (ou superior) e seu relacionamento com os colaboradores	0	0	0	3	7	4	1
Relacionamento e amizade com meus colegas de trabalho	0	0	0	1	9	4	1
Quantidade de estresse vivenciado relacionado as tarefas	0	0	1	4	7	3	0
Reconhecimento percebido pelo bom trabalho realizado	0	0	0	1	13	1	0
Possibilidade de realizar objetivos pessoais e ao mesmo tempo os objetivos da empresa	0	0	0	1	8	6	0
Diversidade de tarefas que desempenho na empresa	0	0	0	2	10	3	0
Oportunidade de crescimento e os benefícios ofertados a médio/longo prazo	0	0	1	3	10	1	0
Atividades desempenhadas na empresa, sendo compatíveis com o cargo	0	0	0	0	11	4	0
Regras, cultura e clima interno da empresa	0	0	1	1	10	1	2

Fonte: autor

Legenda: (F) representa a frequência obtida de cada avaliação atribuída de 1 a 7 (1- totalmente insatisfeito, 2- muito insatisfeito, 3- insatisfeito, 4- indiferente, 5- satisfeito, 6- muito satisfeito, 7- totalmente satisfeito)

Tabela 13 – representação das médias das avaliações de satisfação obtidas

Avaliação do nível de satisfação	F*a	F*a	F*a	F*a	F*a	F*a	F*a	F*a	F*a
Perguntas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	TOT	/15
Salário recebido, de acordo com os esforços empreendidos	0	0	0	4	65	6	0	75	5
Competência do gerente (ou superior) e seu relacionamento com os colaboradores	0	0	0	12	35	24	7	78	5,2
Relacionamento e amizade com meus colegas de trabalho	0	0	0	4	45	24	7	80	5,33
Quantidade de estresse vivenciado relacionado as tarefas	0	0	3	16	35	18	0	72	4,8
Reconhecimento percebido pelo bom trabalho realizado	0	0	0	4	65	6	0	75	5
Possibilidade de realizar objetivos pessoais e ao mesmo tempo os objetivos da empresa	0	0	0	4	40	36	0	80	5,33
Diversidade de tarefas que desempenho na empresa	0	0	0	8	50	18	0	76	5,07
Oportunidade de crescimento e os benefícios ofertados a médio/longo prazo	0	0	3	12	50	6	0	71	4,73
Atividades desempenhadas na empresa, sendo compatíveis com o cargo	0	0	0	0	55	24	0	79	5,27
Regras, cultura e clima interno da empresa	0	0	3	4	50	6	14	77	5,13

Fonte: autor

Legenda: (F\*a) representa a frequência obtida de cada avaliação, considerando o peso atribuído de cada nota de 1 a 7 (1- totalmente insatisfeito, 2- muito insatisfeito, 3- insatisfeito, 4- indiferente, 5- satisfeito, 6- muito satisfeito, 7- totalmente satisfeito)

\*A cor verde representa as 2 dimensões as quais apresentaram o maior nível de satisfação

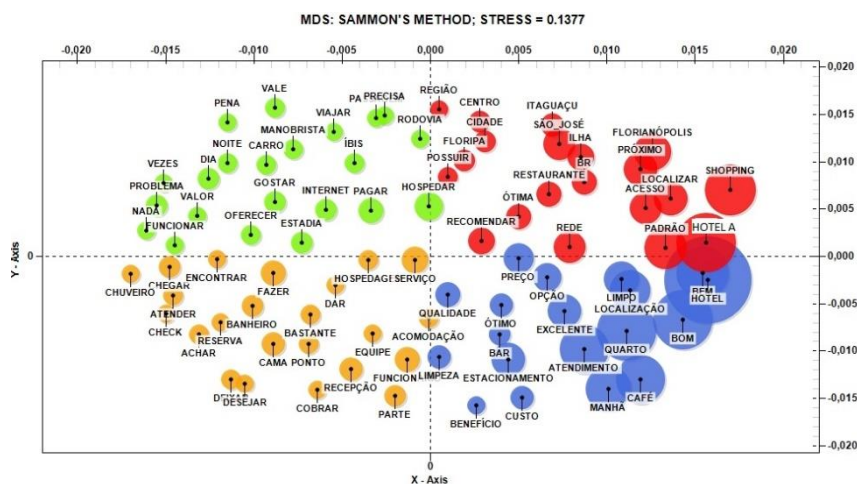
\*A cor vermelha representa as 2 dimensões as quais apresentaram o menor nível de satisfação.

### 4.3 Avaliações de qualidade dos hóspedes

Nesta seção são demonstrados os resultados das avaliações de qualidade realizada pelos hóspedes dos dois hotéis. Inicialmente são apresentados os *cowords*, de ambos hotéis, através das figuras 1 e 2, seguidos pelos resultados dos predecessores e sucessores

para o termo atendimento nos hotéis A e B através das figuras 3 a 6, chegando nos resultados dos predecessores e sucessores para o termo funcionário nos hotéis A e B por meio das figuras 7 a 9.

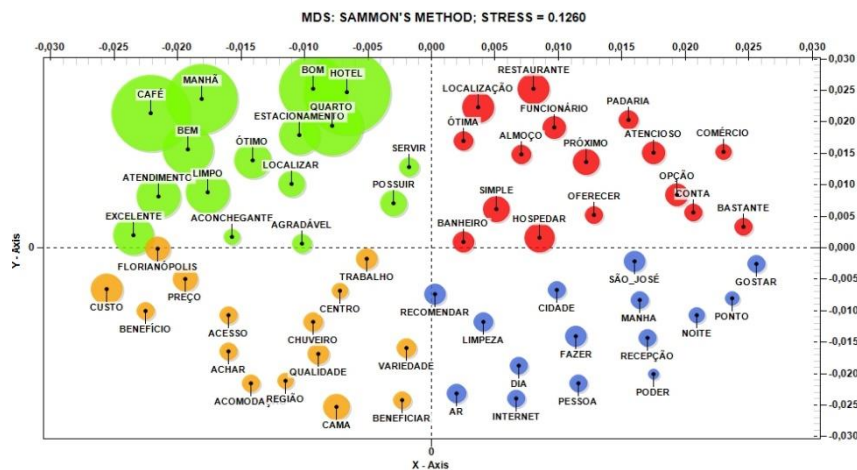
Figura 1 – *coword* hotel A.



Fonte: autor

Ao analisar essas informações, levando em conta que os círculos maiores representam as palavras mais citadas e suas proximidades no texto, ficou evidente no **hotel A** uma frequente utilização de adjetivos positivos como bom, benefício, excelente e ótimo, relacionados de forma mais próxima ao nome do hotel, mas também, com uma frequência pouco menor, ao termo atendimento, o qual apresentou sua importância, tendo uma ocorrência maior que os aspectos relacionados a limpeza e ao preço, que se apresentam como duas características importantes do hotel em questão. Além disso, tanto o nome do hotel, quanto a palavra atendimento, apresentaram uma distância confortável dos adjetivos negativos como mal e péssimo. A fim de manter o anonimato do hotel, o seu nome foi substituído por **hotel A**. Em seguida, são apresentados os resultados de *coword* do hotel B

Figura 2 – *coword* hotel B.



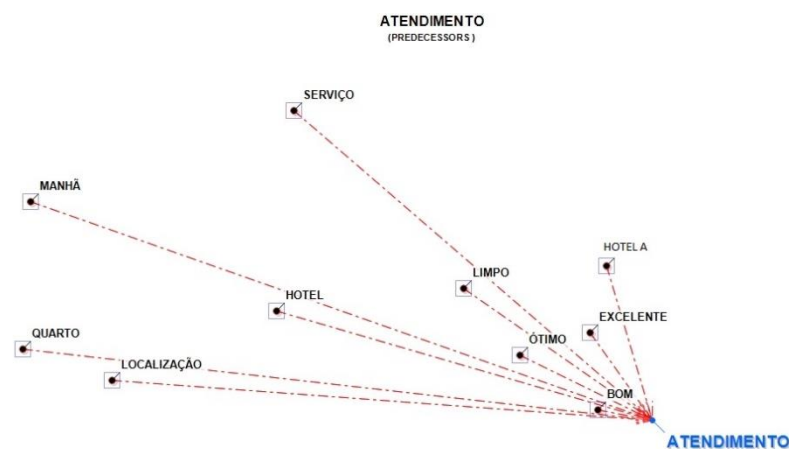
Fonte: autor

De forma divergente, o **hotel B** apresentou um menor peso da imagem do hotel, termo com o qual foi mais associado com o adjetivo bom, sendo que as melhores avaliações estiveram diretamente relacionadas com o atendimento e alguns serviços prestados como o café da manhã, o qual apresentou a maior recorrência no texto. Apesar disso, o **hotel B** também apresentou maior incidência do termo atendimento em relação a outros determinantes de satisfação, estando sempre relacionados a adjetivos positivos.

Nas seções seguintes são apresentados os resultados de predecessores e sucessores, no qual quanto mais próximo da palavra destacada, maior foi a incidência da *key-term*.

Inicialmente, são apresentados os principais predecessores e sucessores do termo atendimento no **hotel A** através das figuras 3 e 4.

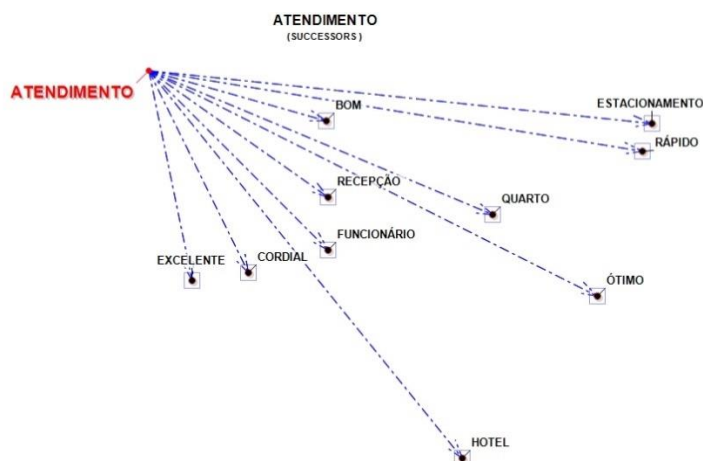
Figura 3 – Principais predecessores do hotel A para o termo atendimento.



Fonte: autor

Como observado, as principais palavras que antecederam o termo atendimento foram adjetivos positivos, sendo que o termo mais frequente foi bom, seguido por excelente e ótimo. Dentre os demais termos citados antes de atendimento, um foi o nome do hotel e o outro foi o adjetivo limpo. Alguns fatores de satisfação como os termos estacionamento e localização apareceram com uma frequência menor. Em seguida, apresentam-se os sucessores.

Figura 4 – Principais sucessores do hotel A para o termo atendimento.



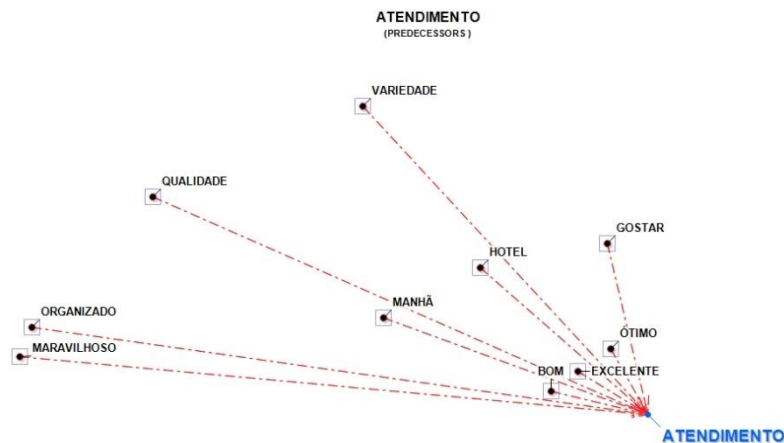
Fonte: autor

Dentre os termos que apareceram depois de atendimento, destacaram-se novamente os adjetivos positivos como bom e excelente, além da importância do termo cordial, adjetivo direcionado aos colaboradores, além da aparição do termo recepção, confirmando que os recepcionistas são os colaboradores que mais representam a imagem do hotel perante o hóspede, apresentando dessa forma grande impacto sobre as avaliações.

Após, demonstram-se os resultados de predecessores e sucessores para o termo atendimento no **hotel B** através das figuras 5 e 6.



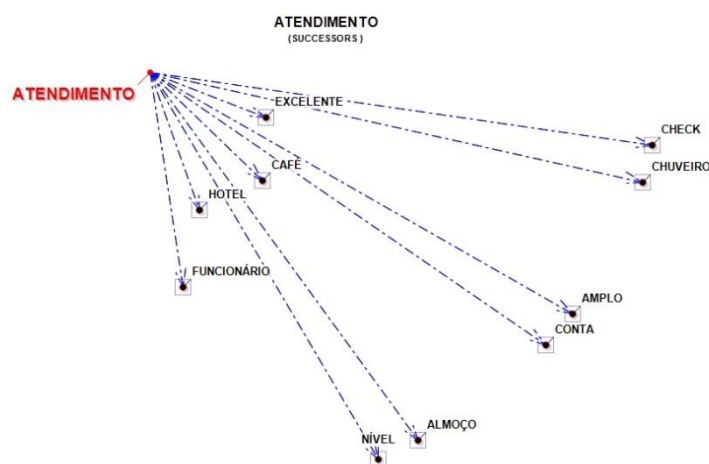
Figura 5 – Principais predecessores do hotel B para o termo atendimento.



Fonte: autor

O hotel B confirmou sua avaliação positiva com os predecessores bom, excelente e ótimo que apresentaram grande proximidade de atendimento. Outros termos positivos surgiram com maior distanciamento, principalmente aqueles não relacionados a interação dos colaboradores como variedade, organizado.

Figura 6 – Principais sucessores do hotel B para o termo atendimento.

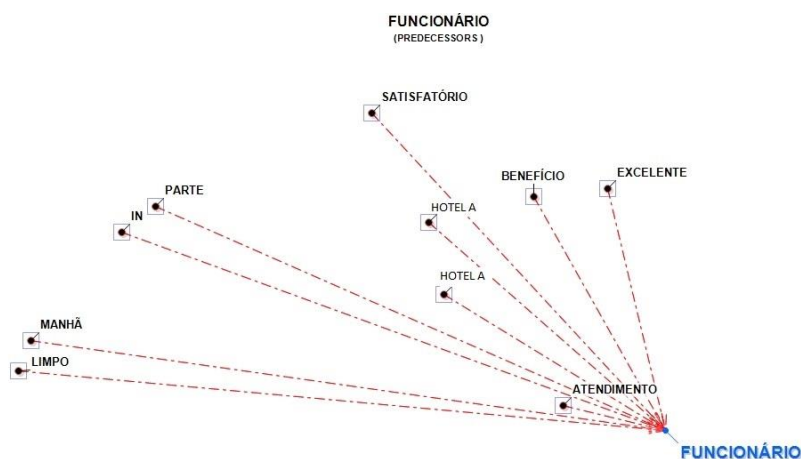


Fonte: autor

Já ao considerarmos os sucessores, também observamos o adjetivo excelente com proximidade, porém houve uma considerável aparição de termos relacionados aos serviços de alimentos e bebidas, como café, e almoço, além de outros termos relacionados a hospedagem como chuveiro, conta, etc.

Temos conseguinte, os resultados de predecessores e sucessores para o termo funcionário no **hotel A** através das figuras 7 e 8.

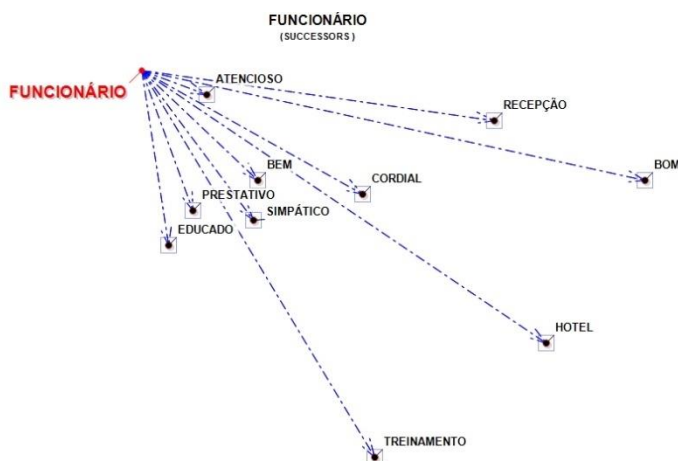
Figura 7 – Principais predecessores do hotel A para o termo funcionário.



Fonte: autor

Em relação ao termo funcionário, os predecessores apresentaram uma menor variedade e um maior distanciamento dos adjetivos positivos, levantando a suposição que hóspedes se referem, mas ao coletivo do que ao individual.

Figura 8 – Principais sucessores do hotel A para o termo **funcionário**.

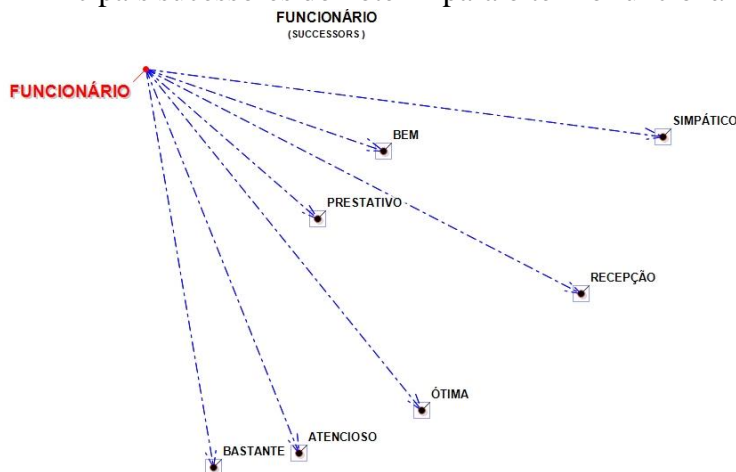


Fonte: autor

Já para os sucessores, foram apresentados diversos adjetivos positivos como atencioso, prestativo, simpático, educado e cordial, com maior frequência do que os demais termos.

Finalmente são apresentados os resultados de sucessores para o termo funcionário no **hotel A** através da figura 9. Não foram apresentados predecessores, por não apresentarem resultados úteis aos objetivos da pesquisa.

Figura 9 – Principais sucessores do hotel B para o termo funcionário.



Fonte: autor

Os sucessores apresentados representam em quase sua totalidade, adjetivos positivos relacionados ao termo funcionário, apresentando um distanciamento maior do que fora apresentado ao termo atendimento, reforçando a conclusão obtida para o **hotel B**.

## 5 Considerações Finais

Por meio dos dados obtidos, foi possível sugerir que houve uma influência da satisfação dos colaboradores operacionais, refletida sobre a avaliação positiva dos hóspedes, pois os termos utilizados com maior frequência antes e depois atendimento e funcionário foram adjetivos positivos. Ambos hotéis apresentaram níveis bons de satisfação de colaboradores e hóspedes, porém deve-se investigar se estes níveis de satisfação também podem estar relacionados a outros fatores.

Dessa forma foram determinadas as dimensões do trabalho pior avaliadas, estando relacionadas principalmente ao estresse vivenciado e pela expectativa de crescimento no setor hoteleiro. Já o relacionamento com os demais integrantes da empresa e a conciliação das atividades profissionais com a vida pessoal, obtiveram as melhores avaliações.

O desafio do gestor hoteleiro se concentra em conhecer bem seus colaboradores, proporcionando um desafio que se enquadre dentro de suas capacidades, de modo a satisfazer suas expectativas. A satisfação no ambiente de trabalho também será refletida na qualidade de vida do indivíduo. (NADIRI; TANOVA, 2010, p.3)

Busca assim, a contratação de colaboradores com maior inteligência emocional, tendo a empresa a responsabilidade de proporcionar um ambiente favorável a aplicação de suas capacidades, buscando utilizar do orgulho para manter uma equipe sólida.

Para futuras pesquisas, pode-se sugerir um aprofundamento nas relações de valor e importâncias dadas ao valor. Já ao abordar a percepção, o estudo se torna mais difícil de se realizar, pois exige interação do pesquisador como o meio, fazendo necessário, um método diferente como o estudo de caso.

Apesar dessa limitação para estudos acadêmicos, fazer uma análise aprofundada sobre a percepção é de extremo valor para a realidade de administração de equipes, devendo essa estar associada a sensibilidade do gestor em interpretar as reações que seus colaboradores apresentam aos variados tipos de estímulos.

Recomenda-se dessa forma que o gestor hoteleiro avalie periodicamente o nível de satisfação de seus colaboradores. Uma vez identificadas as dimensões críticas, também se torna importante determinar as possíveis causas que podem levar a insatisfação em relação a esses aspectos.

## Referências

ANDRADE, A. M.; ARAUJO, B. F. V. B.; SOUZA, A. M. *Personalidade, Satisfação e Estilos de Humor no Trabalho*. Teoria e Prática em Administração, v. 7, n. 1, p. 110-138, 2017.

Disponível em: < <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/download/30863/17858>>.

Acesso em: 15/11/2017.

BERGAMINI, C. W. *Motivação Nas Organizações*. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2013.

BIANCHETO, J. M.; COLTRE, S. M.; MELLO, G. R. *Estudo sobre o fator valorativo do trabalho*. Capital Científico, v. 15, n. 3, 2017.

Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/download/45927>>. Acesso em: 15/11/2017.

BRAGA JÚNIOR, S. S.; SANTOS, R. R.; CARVALHO, J. S.; SILVA, G. P.; SILVA, D. *Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê*. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 8, n. 3, p. 91-104, 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/download/33722>>.

Acesso em: 15/11/2017.

BRANCO, G. M.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, M. A. C. *Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria*. Produção. São Paulo, SP. Vol. 20, n. 4 (out./dez. 2010), p. 576-588, 2010.

Disponível em: < [http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/AOP\\_200903043.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/AOP_200903043.pdf) >.

Acesso em: 15/11/2017.

CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. 9ª edição. Caxias do Sul: Educs, 2003.

CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 7ª edição. Barueri: Manole, 2009.

CODA, R.; VECCHI, C. R. *A relação entre perfis de comportamento gerencial no trabalho e o desempenho em estratégias motivacionais voltadas para a geração de resultados: um estudo no ambiente bancário*. BASE: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, São Leopoldo, v. 5, n.1, p. 54-65, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3372/337228634006.pdf>>. Acesso em: 15/11/2017.

CRUZ, L. J.; QUEIROZ, N. D. S.; LIMA, G. S. *Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: Um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe*. Revista Administração em Diálogo, v. 16, n. 2, p. 87-116, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/40501>>. Acesso em: 15/11/2017.

FERREIRA, L. G.; ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, J. L. R.; MEDEIROS, M. L. *Influência dos Incentivos à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei*. Teoria e Prática em Administração, v. 5, n. 1, p. 183-203, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/download/20481/13552>>. Acesso em: 15/11/2017.

FREITAS, A. L. P. *Uma Metodologia Multicritério de Subordinação para a Classificação da Qualidade de Serviços sob a Ótica do Cliente*. Universidade Estadual do Norte Fluminense, Doutorado em Ciências de Engenharia, Campos dos Goytacazes-RJ, 2001. Disponível em: <[http://uenf.br/Uenf/Downloads/POS-ENGPRODUCAO\\_2397\\_1189800153.pdf](http://uenf.br/Uenf/Downloads/POS-ENGPRODUCAO_2397_1189800153.pdf)>. Acesso em: 15/11/2017.

IBGE – Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística. Estatísticas econômicas, 2015. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/17902-pib-cai-3-5-em-2015-e-registra-r-6-trilhoes.html>>. Acesso em: 15/11/2017.

KIM, B. P.; MURRMANN, S. K.; LEE, G. *Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees*. International Journal of Hospitality Management, v. 28, n. 4, p. 612-619, 2009.

LIMA, M. C. F. et al. *O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional*. Revista de Gestão e Secretariado, v. 5, n. 1, p. 131, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/38966>>. Acesso em: 15/11/2017.

LAM, T.; ZHANG, H.; BAUM, T. *An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong*. Tourism management, v. 22, n. 2, p. 157-165, 2001.

LEE, J. J.; OK, C. *Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor*. International Journal of Hospitality Management, v. 31, n. 4, p. 1101-1112, 2012.

MINCIOTTI, S. A.; SANTOLIA, F.; KASPAR, C. A. R. P. *Identificação de fatores críticos de sucesso para monitoramento do nível de satisfação de hóspedes de hotéis*. Revista Turismo em Análise, v. 19, n. 1, p. 155-173, 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rta/article/download/14147/15965>>. Acesso em: 15/11/2017.

NADIRI, H.; TANOVA, C. *An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry*. International journal of hospitality management, v. 29, n. 1, p. 33-41, 2010.

NODARI, C. H.; BÓ, G. D.; CAMARGO, M. E. *Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso*. Revista de Administração da Unimep, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/4357>>. Acesso em: 15/11/2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

SCHMECHEL, K. *Uma análise no ramo hoteleiro de São Lourenço do Sul a respeito das possíveis relações entre a satisfação interna e externa*. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 5, n. 2, p. 869-893, 2014. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/download/34077>>. Acesso em: 15/11/2017.

SCHNEIDER, B. *The service organization: climate is crucial*. Organizational dynamics, v. 9, n. 2, p. 52-65, 1980.

SOUTO, C. M. R.; OLIVEIRA, L. M. B. *Análise da satisfação dos funcionários com as políticas e práticas de recursos humanos utilizadas pelas agências de viagem e turismo da cidade de Recife – PE, Brasil*. Turismo em Análise, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 109-124, 2007. Disponível em:

<<https://www.revistas.usp.br/rta/article/download/62611/65399>>.

Acesso em: 15/11/2017.

SOUTO, C. M. R.; OLIVEIRA, L. M. B. *Ter funcionários satisfeitos é ter clientes satisfeitos: realidade ou indícios? Um estudo em agências de viagens*. Turismo-Visão e Ação, Balneário Camboriú (SC), v. 10, n. 1, p. 75-93, 2008.

Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/1851>>.

Acesso em: 15/11/2017.

TRIP ADVISOR BRASIL. Disponível em: <<https://www.tripadvisor.com.br>>. Acesso em 15/11/2017.

YANG, J. *Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry*. International Journal of Hospitality Management, v. 29, n. 4, p. 609-619, 2010.

YANG, J. *Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry*. The Service Industries Journal, v. 28, n. 4, p. 429-443, 2008.