

ANÁLISE DOS FATORES QUE INTERFEREM NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UM HOTEL SITUADO NO RIO DE JANEIRO, BRASIL

Analysis of the Factors that Interfere in the Motivation of the Employees of a Hotel Located in Rio de Janeiro, Brazil

ELISY SILVA FELÍCIO¹, SÉRGIO DOMINGOS DE OLIVEIRA² & MONIQUE L. DOS SANTOS CUNHA³

DOI: <https://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>

RESUMO

A partir da premissa que caracteriza o elemento humano como um diferencial na hotelaria, o artigo teve como objetivo mostrar não somente quais fatores externos e internos interferem na motivação dos colaboradores do Hotel AH, localizado na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro [Brasil], como também se os gestores deste meio de hospedagem conseguem contornar obstáculos para manterem sua equipe satisfeita e valorizada. Referente ao fator externo, ressalta-se o fluxo turístico internacional e a sazonalidade local. No que tange o fator interno, sob um caráter qualitativo, fez-se necessário aplicar uma entrevista semiestruturada com o setor de Recursos Humanos e observar dados obtidos através dos resultados de um questionário aplicado pela empresa Great Place to Work. Após tais análises, concluiu-se que a equipe do hotel é motivada graças às políticas instituídas pelo gestor, seu engajamento aos grandes eventos que ocorrem no centro de convenções, às praias a poucos metros de distância e à estação do Bus Rapid Transit [BRT] localizado em frente ao meio de hospedagem.

PALAVRAS-CHAVE

Turismo; Meio de Hospedagem; Capital Humano; Motivação; Rio de Janeiro, Brasil.

ABSTRACT

Considering that the human element is an important differential in hospitality, the article aimed to show not only what external and internal factors interfere in the motivation of the employees of Hotel AH, located in Barra da Tijuca, Rio de Janeiro [Brazil], but also how the managers of this hotel work around obstacles to keep their staff satisfied and valued. The external factor is marked by the international tourist flow and local seasonality. To assess internal factors on a

¹ **Elisy Silva Felício** - Especialista. Gestora no Programa de Hospedagem de Pesquisadores e Estudantes Estrangeiros, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, Brasil. Currículo: <http://orcid.org/0000-0002-7656-2152> E-mail: elisyfelicio@gmail.com

² **Sérgio Domingos de Oliveira** - Doutor. Professor na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, Brasil. Currículo: <http://orcid.org/0000-0002-0350-1412> E-mail: sedoliveira@gmail.com

³ **Monique Laurencia dos Santos Cunha** - Bacharela em Hotelaria pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Currículo: <http://orcid.org/0000-0002-3108-8012> E-mail: moniquelaurencia@gmail.com

qualitative and quantitative basis, an interview was conducted with the Human Resources sector and data obtained through the results of a questionnaire applied by the company Great Place to Work was observed. After such analyzes, it was concluded that the hotel staff is motivated as a result of the policies instituted by the manager, by engaging in major events that take place at the convention center, by the nearby beaches and by the Bus Rapid Transit [BRT] station located in front to the hotel.

KEYWORDS

Tourism; Lodging; Human Capital; Motivation; Rio de Janeiro, Brazil.

INTRODUÇÃO

O fluxo turístico, compreendido como o deslocamento de pessoas de seu local de moradia, é um fator que pode vir a determinar a taxa de ocupação dos meios de hospedagem de uma região (Panosso Netto, 2010). Como consequência disto, quando um destino possui aspectos de indução de fluxo, como o caso do Rio de Janeiro, que é apontado pelo Ministério do Turismo (2017) como o segundo estado brasileiro com o maior número de meios de hospedagem, infere-se que cabe aos gestores dos empreendimentos hoteleiros investirem em ações e procedimentos a fim de capacitar seus colaboradores. Tal medida se faz necessária para que os meios de hospedagem atendam às demandas de seus clientes [sejam eles efetivos ou potenciais] e se sobressaiam no competitivo mercado. Atenta a este cenário de competitividade, Vergara (2011) destacou que as empresas devem considerar o fator motivacional como um fenômeno que interfere na compatibilidade entre produção e qualidade. Isso requer, entretanto, um planejamento eficaz por parte do setor de Recursos Humanos [RH] e, por conseguinte, uma organização clara e precisa dos colaboradores que, para alcançar resultados expressivos do binômio produtividade-qualidade, geralmente são distribuídos em cargos e funções específicas.

Assim, diante a execução de uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa, além de pesquisa bibliográfica e documental como procedimento técnico, o presente artigo analisou os valores e procedimentos que o setor de recursos humanos de um hotel situado na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, administrado por uma rede internacional AccorHotels, O estabelecimento pesquisado será denominado, neste estudo, como Hotel AH - iniciais da rede a que pertence -, respeitando sua identidade, assim como a confidencialidade dos dados coletados, escolhido por qualificar seu capital humano e por se destacar no exigente mercado hoteleiro carioca. Complementarmente, os pesquisadores buscaram certificar-se de

que os procedimentos adotados são eficazes o bastante de garantir um reflexo assertivo quanto à satisfação de seus dos colaboradores, independente de dificuldades defrontadas. Para tanto, a fim de alicerçar esta pesquisa, fez-se necessário observar fatores externos e os internos. que podem influenciar na motivação da equipe.

Em relação aos fatores externos que impactam a taxa de ocupação e a prestação de serviços a hóspedes e clientes que frequentam o meio de hospedagem pesquisado, além dos grandes eventos que acontecem no Centro de Convenções Riocentro, localizado na mesma região, observou-se a demanda de hotéis corporativos e de lazer localizados na cidade do Rio de Janeiro, o fluxo turístico internacional neste importante destino nacional e, ainda, se a distância de acesso ao comércio da região e o fato do hotel não se localizar a beira-mar influenciam na taxa de ocupação do empreendimento. Ademais, uma vez que a taxa de ocupação apresenta variações durante o ano, na cidade, o baixo nível de produtividade e a falta de expectativa com relação aos objetivos da empresa e pessoais podem se tornar uma abertura para sentimento de insegurança, de insatisfação e de desmotivação.

Quanto ao fator interno, este envolve questões referentes ao sistema organizacional local diante dos preceitos da rede, ou seja, às medidas tomadas pelo setor de Recursos Humanos para capacitar seus colaboradores, de forma que seus serviços se tornem um diferencial. Para verificar os reflexos dessas medidas, foi necessário debruçar-se sobre os resultados do questionário que a empresa Great Place to Work [GPTW] aplica no objeto de estudo anualmente. A Gptw funciona como uma consultoria global, que atua em parceria com organizações que desejam manter suas equipes no centro de sua estratégia de negócios, lidando, portanto, com a percepção de cada colaborador através de diferentes tipos de perguntas voltadas para sua relação com o ambiente de trabalho.

Já como justificativa para a realização desta pesquisa, considerou-se o fato de que a atividade hoteleira se caracteriza como um meio comercial que lida, rotineira e comumente, com os mais variados obstáculos. Desta forma, para que um meio de hospedagem se consolide frente à concorrência, as fraquezas e as ameaças enfrentadas devem ser contornadas de forma a que não afetem o motivacional dos colaboradores, pois estes se constituem como peças fundamentais para oferecer a indispensável e esperada hospitalidade. Em perspectiva disto, sem um capital humano devidamente qualificado e motivado, os meios de hospedagem podem

não conseguir se manter no mercado. Aliás, há que se afirmar, neste caso, que problematizações como estas são, muitas vezes, motivos para empreendimentos hoteleiros fecharem as portas.

Portanto, fundamentado por referenciais teóricos de base como Castelli (2001), Camargo (2011), Tanke (2004), Panosso Netto (2010) e Vergara (2010; 2011), o presente artigo foi dividido em diferentes seções. Após acentuar tanto a importância de um setor de recursos humanos eficaz como a de uma equipe satisfeita, deu-se foco aos fatores externos e internos que podem interferir, de fato, na motivação da equipe. Além disso, é através desta dialética entre os fatores apresentados que a pesquisa objetiva apontar se o meio de hospedagem em estudo possui ou não uma gestão assertiva a ponto de desenvolver métodos eficazes para garantir a motivação de seus colaboradores, independente dos obstáculos que o mesmo possa enfrentar.

Quanto à estrutura deste artigo, após esta Introdução, o mesmo apresenta a fundamentação teórica, abrangendo conceitos referentes ao setor de recursos humanos, assim como a importância da motivação dos colaboradores nos meios de hospedagem; a metodologia aplicada, buscando elencar quais são os desdobramentos da pesquisa; apresentação e análise de dados, traçando uma linha entre as particularidades do meio de hospedagem, seu entorno e suas implicações com o tema; e a conclusão do que foi abordado, averiguando, por seu turno, se os colaboradores deste objeto de estudo se sentem motivados em seus meios laborais.

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Diante da concorrência entre os grandes hotéis de luxo da cidade do Rio de Janeiro, torna-se essencial a qualificação do capital humano para atender a exigente demanda com excelência e, assim, sobressair-se em meio aos demais empreendimentos com seus serviços de qualidade. No entanto, segundo Freitas (2015), para que uma equipe se qualifique a ponto de atingir tal assertividade, a mesma deve estar satisfeita e motivada com seu ambiente de trabalho. Ademais, ainda segundo a autora, pode-se dizer que está cada vez mais claro que as empresas que se destacam no mercado são aquelas que consideram seus colaboradores como chaves principais para o funcionamento e a prestação e serviços com qualidade.

Dessa forma, faz-se necessário a elaboração de um bom planejamento por parte dos gestores no intuito de adaptar-se a estes e outros obstáculos. Além disso, é através do planejamento que empresas conseguem minimizar incertezas, estabelecer metas e diretrizes e potencializar os lucros (Fontes, 2010). Trazendo este parecer para a prática hoteleira, a oferta hoteleira

comercial, por exemplo, é definida pela reciprocidade entre o valor monetário e a satisfação dos hóspedes que, neste caso, são os responsáveis por definir a conduta hoteleira do hotel (Lashley & Morrison, 2004). Uma vez que o colaborador não atende às expectativas dos hóspedes, impactos negativos quanto à eficiência do serviço prestado não só entrará em evidência, como também poderá ser considerado como um fator impulsionador na queda da taxa de ocupação do meio de hospedagem.

É dentro desta perspectiva, portanto, que Manzoor (2012) ressaltou sua concepção de que a motivação de uma equipe é a parte principal de uma organização. Para o autor, tanto o setor de recursos humanos como seus colaboradores são partes centrais de qualquer empresa, ou seja, segundo ele, se os colaboradores não estão satisfeitos com seu meio laboral, os mesmos não se sentirão incentivados para cumprir as metas estabelecidas. Sem progredir ou alcançar algum sucesso, analisar os fatores que possam vir a interferir no motivacional destes indivíduos torna-se prioridade, pois há de se repetir que são várias causas que podem afetar o bem-estar dos mesmos (Shahzadi, Javed, Pirzada, & Nasreen, 2014).

Referente ao que foi supracitado, Lee e Raschke (2016) apontaram alguns fatores que podem causar tais problematizações, sendo estes os elementos externos [sazonalidade, concorrência, economia do estado/país e outros], dificuldade para atingir objetivos pessoais, a ausência de resultados positivos e a dificuldade de trabalhar em equipe. Como complemento, Manzoor (2012) acrescentou a falta de benefícios, os problemas comportamentais na liderança e a baixa produtividade. No entanto, para lidar com as variadas ramificações anteriormente citadas, é fundamental ter um setor de Recursos Humanos envolvido não só com o ambiente externo e com as metas organizacionais, como também ser acessível a seus colaboradores quanto às suas expectativas, necessidades e dificuldades (Al-Madi, Assal, Shrafat & Zeglat, 2017).

Visto que a busca pela excelência da hospitalidade comercial nos meios de hospedagem é dar margem a bons resultados empresariais, como a melhoria da imagem e a lucratividade por meio da satisfação do hóspede (Claro, 2015), torna-se evidente garantir que, para potencializar o sucesso de um meio de hospedagem, cabe ao setor de RH: compreender o valor e a missão do estabelecimento; analisar os perfis dos colaboradores; atender às expectativas dos mesmos quanto ao cargo estabelecido (Tanke, 2004); e de forma contínua, capacitá-los, ou seja, torná-los aptos, em sua plenitude, para exercer as suas funções no empreendimento (Vergara, 2011).

Ainda dentro da abordagem funcionalista do setor de recursos humanos, Schuler e Huber (1993) consideraram como objetivos de base a sobrevivência, competitividade, crescimento, lucratividade e adaptabilidade. Dentro desta subdivisão, torna-se necessário a capacitação dos colaboradores para executar os seus serviços, não apenas para manter a sobrevivência do estabelecimento em meio à competitividade, mas se adaptar diante das mudanças do mercado (Degen & Mello, 1989) e garantir, assim, um aumento sustentável da taxa de ocupação do empreendimento.

A maneira de como uma organização hoteleira se capacita para garantir a satisfação de um cliente potencial diante de seus serviços hospitalares será decisiva para pré-estabelecer seu perfil no mercado. Além disso, a estrutura e o fator 'saber servir' fundamentam sua identidade e sua cultura organizacional (Abreu, 2003). Desta forma, o capital humano pode criar e inovar dentro de uma empresa, pois os mesmos são as verdadeiras fontes de vantagem competitiva (Vergara 2010) e os únicos que podem transformar um ambiente hostil em hospitaleiro (Camargo, 2011). Além disso, para que os objetivos de base da empresa sejam atendidos, considera-se essencial o atendimento aos objetivos pessoais da equipe (Chiavenato, 2009), pois os mesmos precisam estar motivados para conseguirem executar tal função com eficácia (Robbins, 2005). A motivação, neste ponto, deve ser definida como um processo que está em constante mudança, pois esse sentimento motivador tem caráter de continuidade, ou seja, sempre haverá novos motivos e maneiras para manter um colaborador incentivado e realizado em seu local de trabalho (Vergara, 2011).

Dentro desta holística, o papel do setor de recursos humanos caracteriza-se como um elemento complexo dentro de um meio de hospedagem, sendo este responsável por manter sua equipe produtiva, motivada e fiel (Tanke, 2004). Já Bergamini (2008), no que tange a relação deste setor e as expectativas de um colaborador, observou que é notório que muitos meios de hospedagem ainda interligam a baixa produtividade de um colaborador com falta de conhecimento técnico quando, na realidade, em muitos casos, este resultado é fruto da ausência do sentimento de engajamento. Em suma, sendo as organizações hoteleiras diretamente influenciáveis diante da satisfação e desempenho de sua equipe (Freitas, 2015), torna-se evidente que o incentivo, a capacitação e a valorização, por parte dos gestores, podem ser classificados como componentes que estimulam o comportamento motivacional da equipe (Marras, 2011). Afinal, a demanda é

humana, a oferta depende do elemento humano e o capital humano só será um diferencial quando o mesmo receber suas devidas atenções (Castelli, 2001).

METODOLOGIA

O presente artigo possui caráter bibliográfico e documental, assumindo, ainda, a característica de estudo de caso, pois é focado em um objeto de estudo com o intuito de possibilitar uma melhor compreensão da realidade a ser investigada (Silveira & Córdova, 2009). Sob o ponto de vista de seu objetivo, a pesquisa buscou ser tanto exploratória, a fim de analisar o objeto de estudo para compreender os dados obtidos, quanto descritiva, pois visou quantificar e estabelecer as relações entre os colaboradores e a gestão dos mesmos.

A respeito de sua abordagem, o artigo caracteriza-se como quali-quantitativo, pois se constitui de dois tipos de abordagens estratégicas para estudar o objeto de estudo (Diehl & Tatim, 2004). Assim, para identificar estes fatores que contribuem na motivação dos colaboradores do hotel, o estudo averiguou algumas informações, como o uso de dados precisos quanto à opinião da equipe sobre sua relação com o hotel e a rede, o parecer do setor de recursos humanos quanto ao tema proposto e, também, informações acerca do turismo local. Para a operacionalização destes procedimentos, o setor de Recursos Humanos do hotel disponibilizou, via e-mail, dados obtidos pela empresa Great Place to Work, que realiza pesquisas anualmente referentes ao engajamento e satisfação dos colaboradores em diversos empreendimentos internacionais. Quanto a estes dados, acentua-se que, a priori, a pesquisa aborda a opinião dos colaboradores referente ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, valorização e preocupação com o bem-estar da equipe.

Os dados consistem em averiguações feitas a partir de questionários aplicados aos colaboradores e referentes a suas relações e engajamento na empresa em que atuam. Reitera-se, a respeito do fornecimento desses documentos, que os dados de 2015 e 2016 foram entregues acoplados, em um formato padrão. Já em 2017, devido a algumas alterações feitas pela própria empresa Great Place to Work, o resultado do questionário aplicado, que antes possuía formato *Power Point*, foi entregue em formato PDF e contendo uma nova série de perguntas. As análises destas informações basearam-se em caráter comparativo e indutivo.

Com o intuito de complementar os dados coletados, no dia 23 de novembro de 2018 foi realizada uma entrevista semiestruturada com a gerente responsável pelo setor de recursos

Felício, E. S., Oliveira, S. D. de, & Cunha, M. L. dos S. (2021). Análise dos fatores que interferem na motivação dos colaboradores de um hotel situada na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, Brasil. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(3), 830-849, DOI <https://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>

humanos do meio de hospedagem em pauta. Manzini (2004), no que consta a este tipo de entrevista, caracterizou-o como questionamentos de base condizentes ao tema proposto que, depois de esclarecidos, abrem margem para novos tópicos serem debatidos. Em outras palavras, este método possibilita, devido à sua flexibilidade, dar a oportunidade ao entrevistado de se adentrar em outras questões que, mesmo pertinentes, muitas vezes não se encontram no roteiro preestabelecido. Ainda, reitera-se que ao invés de um bloco de notas, o entrevistador optou por utilizar o gravador de seu celular, pois deste modo, a entrevista seguiria sem interrupções e sem a chance de algumas falas relevantes serem perdidas durante a conversação.

Durante a entrevista, averiguou-se os métodos utilizados pelo setor de recursos humanos para manter a equipe concentrada e disposta durante períodos de baixa ocupação. Ainda referente à entrevista realizada, foram questionados os treinamentos aplicados, a funcionalidade do recrutamento interno e o parecer dos gestores de recursos humanos quanto à importância da valorização e o crescimento profissional de sua equipe. Assim como colocado por Lakatos e Marconi (2003), após coletar tais dados obtidos, o passo seguinte foi compreender, interpretar, fundamentar e assim, trazer tais análises para o núcleo central da pesquisa. Em suma, a metodologia aplicada foi direcionada para responder às questões que envolvem o objeto de estudo.

O HOTEL AH: FATORES INTERNOS E EXTERNOS QUE O IMPACTAM

Inaugurado em abril de 2015 sob um investimento de R\$ 170 milhões, o Hotel AH foi construído a partir dos moldes exigidos pela rede internacional a que se filia em parceria com a multinacional francesa GL Events Hospitality (ABIH, 2015). Quanto à sua tipologia, apesar do empreendimento ser considerado como corporativo, o site All Accor (2019), responsável pela administração de 25 meios de hospedagem na cidade do Rio de Janeiro, destaca-se que este hotel possui tanto por características corporativas como de lazer. Ademais, além de se localizar próximo a um centro de eventos do Riocentro, o Hotel AH se encontra a poucos metros de distância de praias da Barra, e da Reserva Grumari, assim como de principais shoppings comerciais da cidade do Rio de Janeiro [Metropolitano, Barra Shopping e Village Mall].

De acordo com os dados coletados durante a realização da pesquisa, sua capacidade de atendimento é de 306 UH's, divididos em luxo e superior, sendo 6 reservadas para as suítes e 16 UH's são destinadas a portadores de necessidades especiais, sendo que ambos podem ser

configurados com duas camas de solteiro, uma cama de casal [com a opção queen size para as UH's superior]. Além disso, os clientes ainda podem optar pela vista que ambos proporcionam para cenários naturais ou para a lagoa de Jacarepaguá ou pelas que possuem varandas, com vistas para cidade. Há oferta interna de bar e restaurante, academia, piscina e sauna, além de outras facilidades administrativas. Foi informado, ainda, que das 306 UH's existentes, para atender a este público tão diversificado, o Hotel AH contava, em momento anterior a Pandemia Covid-19 em 2017, com um quadro de colaboradores composto por 153 funcionários, divididos nos setores de recepção, governança, manutenção, eventos, administrativos e, especificamente, Recursos Humanos.

No que concerne à infraestrutura e serviços fornecidos, como já colocado, o empreendimento dispõe de um restaurante com ampla gastronomia da região (ABIH, 2015), três bares/lounges, concierge desk, concierge floor, academia, Internet de alta velocidade, foto copiadora/copiadora e serviço de secretariado, piscina e sauna (Booking, 2020). Quanto ao número de colaboradores, foi ressaltado, durante a entrevista, que em 2015 o hotel contava com 151 funcionários. Já em 2016, foi informado que este número aumentou para 158. Contudo, em 2017, o hotel reduziu seu quadro para 153 colaboradores. Quanto ao ano de 2018, até o momento da pesquisa, tais informações ainda não haviam sido fornecidas pelo setor de RH. Ainda, foi observado, durante a pesquisa de campo, alguns detalhes distribuídos estrategicamente para fazer do local um ambiente aconchegante, hospitaleiro e próprio para atender às necessidades dos hóspedes que precisam de áreas específicas, seja um espaço coworking ou um salão para reunião. Ressalta-se as salas para reuniões, o business center, um lobby, som ambiente, além de paredes de vidro para proporcionar um melhor contato com a paisagem natural.

No cenário da demanda turística da cidade do Rio de Janeiro, alguns dados foram coletados pelo Anuário Estatístico de Turismo com o objetivo de analisar e fundamentar variáveis que acercam o fluxo turístico internacional local, sendo aqui relacionados ao objeto de estudo. Neste sentido, os dados demonstram que o hotel, com base em sua localização e estrutura, atende não só os turistas que buscam um meio de hospedagem corporativo, como também aqueles que objetivam o lazer. Assim, ao somar estas duas vertentes, o anuário apontou a preferência de 75,5% em 2016 e, em 2017, 74,4% por estes dois tipos de turismo, sofrendo uma alteração de apenas 1,1%.

Tabela 1 - Motivo da viagem dos turistas internacionais em 2016 e 2017

Motivo da viagem, 2016					
Lazer	Negócios, eventos e convenções	Subtotal	Visitar amigos e parentes	Outros motivos	TOTAL
56,8%	18,7%	75,5%	21,1%	3,4%	100%
Motivo da viagem, 2017					
Lazer	Negócios, eventos e convenções	Subtotal	Visitar amigos e parentes	Outros motivos	TOTAL
58,8%	15,6%	74,4%	22,1%	3,5%	100%

Fonte: Anuário Estatístico do Ministério do Turismo de 2018

Referente ao turismo de lazer, segundo dados do Ministério de Turismo (2018), a cidade do Rio de Janeiro atraiu, em 2016, 32,2% dos turistas internacionais no Brasil, sendo este o destino mais visitado no Brasil. Quanto ao turismo voltado para um público que visa negócios, bem como eventos e convenções, a cidade ocupou a segunda colocação, com 30,1% de preferência, atrás apenas da cidade de São Paulo, que atraiu 41,2% dos turistas internacionais referentes a este segmento. Em 2017, por sua vez, os resultados mostraram percentuais de 27% e 23,6% respectivamente. Ainda de acordo com o Anuário Estatístico de 2018, observa-se que a cidade do Rio de Janeiro, nos anos de 2016 e 2017, é a segunda cidade que mais atraiu turistas do segmento corporativo, atrás somente da cidade de São Paulo. A capital fluminense obteve, no ano de 2017, o percentual de 23,6% destes turistas, enquanto os destinos que sucedem atingiram os percentuais de 4,2, 4,1 e 3,3, no mesmo ano. Além destes dados, o Anuário constatou que, em 2016 e em 2017, com base nas tipologias de meios de hospedagem pesquisados, a preferência do público internacional foi de hotel, flat ou pousada, garantindo percentuais de 50% e 47,8%, respectivamente, da preferência dos turistas por estes tipos de meios de hospedagem, indicados na tabela 6, apresentada a seguir.

Quanto ao gasto médio *per capita* dia no Brasil, o Anuário Estatístico indicou que, em 2016, dentro do turismo de lazer, cada indivíduo gastou em média 61,41 dólares por dia. Em contrapartida, no caso de turistas que viajavam com a finalidade de participar de eventos e convenções, houve um substancial acréscimo de 21,13 dólares (82,54 dólares). Em 2017, os gastos continuaram a favorecer a demanda turística com perfil corporativo, já que o desembolso médio atingiu os 90,10 dólares, enquanto turistas com perfil de lazer, 82,54 dólares. A tabela 5 mostra o quão necessário é atender a estas duas vertentes ao se comparar as tipologias apresentadas, ficando claro que os meios de hospedagem podem gerar reflexos positivos graças ao turismo local, seja para lazer ou para fins corporativos.

Felício, E. S., Oliveira, S. D. de, & Cunha, M. L. dos S. (2021). Análise dos fatores que interferem na motivação dos colaboradores de um hotel situada na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, Brasil. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(3), 830-849, DOI <https://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>

Outro dado considerado importante para este contexto é que o Rio de Janeiro, nos anos de 2004 a 2017, foi considerado o segundo estado que mais recebeu eventos internacionais, novamente atrás da cidade de São Paulo, apresentado abaixo na Tabela 2.

Tabela 2 - Destinos mais visitados pelos turistas internacionais em 2016 e 2017 (Lazer)

Destinos mais visitados (Lazer), 2016				
Rio de Janeiro/RJ	Florianópolis/SC	Foz do Iguaçu/PR	São Paulo/SP	Armação de Búzios/RJ
32,2%	17,9%	13,2%	9,1%	8,1%
Destinos mais visitados (Lazer), 2017				
Rio de Janeiro/RJ	Florianópolis/SC	Foz do Iguaçu/PR	São Paulo/SP	Armação de Búzios/RJ
27%	19,6%	12,5%	7,8%	7,5%

Fonte: Anuário Estatístico do Ministério do Turismo de 2018

Diante de tais dados, observa-se que dos mais variados fatores que interferem no processo decisório da reserva de um cliente potencial, a localização e a estrutura do meio de hospedagem também podem constituir-se em obstáculos na captação de hóspedes, ou seja, que estes fatores podem caracterizar-se como um fator de resistência.

Como forma de exemplo prático quanto à atenção que o Hotel AH dispensa para com o público voltado para o turismo de sol e praia, ressalta-se que durante o verão de 2019, novos serviços foram incorporados para atrair este público, como é o caso do cognominado Day Use. O site Diário do Rio publicou, no dia 16 de janeiro de 2019, uma matéria a respeito dos hotéis cinco estrelas da cidade que utilizavam o *Day Use* como uma tendência comportamental para atrair os turistas. O hotel em pesquisa, sendo um dos empreendimentos a que esta matéria se referiu, ofereceu, durante esta temporada, pacotes acessíveis para que os turistas pudessem usufruir de suas áreas comuns no período das 10h às 18h, como academia, sauna, piscina, restaurantes, bares e, dentro de alguns pacotes, a utilização de uma das unidades habitacionais. Ressalta-se que na temporada deste ano, o site contou com um aumento de 35% de procura para esta modalidade.

Para fomentar esta estratégia e garantir a demanda do turismo sol e praia, apesar do meio de hospedagem não estar situado à beira-mar, este beneficia-se da proximidade de uma estação de Bus Rapid Transit [BRT] com destino ao Terminal Alvorada [área central da Barra da Tijuca], facilitando o deslocamento de hóspedes. Torna-se notório afirmar que ofertas como esta demonstram a oscilação do perfil dos clientes e como essas variações acentuam a necessidade

de aprimoramento quanto à adaptação da equipe no seu modo de surpreender e compreender os desejos e preferências dos hóspedes.

Além destes dados, questionários aplicados pela RioTur em 2017 durante as duas semanas do Rock in Rio daquele ano, apontam que os bairros da Barra da Tijuca e de São Conrado, juntos, tiveram uma ocupação de 81% dos leitos de seus meios de hospedagem na primeira semana e, na semana seguinte, o percentual foi de 74% (Prefeitura do Rio de Janeiro, 2017). Ainda, através desta pesquisa, observou-se que de todos os estabelecimentos ocupados no Rio de Janeiro durante o evento, 42,8% eram hotéis. Em concordância com esta matéria, a representante do setor de Recursos Humanos do empreendimento afirmou, em entrevista à pesquisa que, em temporadas de eventos como a do Rock in Rio, a Bienal do Livro e eventos realizados no Parque Olímpico, que além de ser palco para um dos maiores festivais musicais do Brasil, também foi utilizado para as Olimpíadas e o Game XP, o hotel pode atingir até 100% de sua taxa de ocupação.

No que diz respeito a estes eventos do Rio de Janeiro, através de uma análise sistemática, cabe aos gestores não apenas qualificarem seus colaboradores para entregarem aos hóspedes um serviço personalizado e de qualidade, mas motivá-los com o intuito de conectarem a equipe na mesma sintonia do público. E é nesse contexto que, durante a Olimpíada de 2016, além de o hotel ter organizado um treinamento específico sobre como receber hóspedes de diferentes tipos de cultura, organizaram uma contagem regressiva chamada Road Show, na qual a academia da rede [Universidade Corporativa] visitou a unidade em pesquisa para motivar os colaboradores, preparando uma série de jogos e perguntas sobre o evento. Ou seja, as ações empreendidas são direcionadas pelo setor de RH tanto para a demanda corporativa quanto ao de lazer, ajustando-se à demanda real. O Hotel AH oferece, ainda, treinamentos de integração desenvolvidos pela rede, como, por exemplo, o cognominado “Regras do Jogo”. Neste treinamento, trabalha-se, de forma lúdica, com as diretrizes gerais, ou seja, aborda-se como são aplicadas as políticas, os benefícios, o código de ética e a diversidade entre os distintos colaboradores.

Dentro dos treinamentos comportamentais, a Jornada Heartist consiste em módulos que qualificam a cultura de serviço de excelência dos colaboradores. Este treinamento classifica-se, portanto, como uma forma de capacitar a equipe com o objetivo de mantê-los competentes e preparados para lograr sucesso para atender às necessidades dos hóspedes com primor,

independente da eventualidade. Campos (2005) definiu esta competência como um processo completo que engloba habilidades como atitude, sensibilidade e conhecimento. Destaca-se que, além destes diferentes tipos de atividades serem considerados como instrumentos para qualificar e capacitar a equipe, estas também funcionam como um alicerce que fomentam a expectativa de um colaborador em seu ambiente de trabalho.

No que diz respeito ao engajamento e a mútua troca de interesses entre cultura organizacional e indivíduo, Vergara (2011) citou a Teoria da Expectativa (Vroom, 1964) como a relação entre desempenho e recompensa. Esta teoria argumenta que no momento em que um colaborador se esforça e se motiva para alcançar uma meta organizacional, seu desempenho é bem avaliado e, como consequência, valorizado e recompensado. Em outro ponto, sendo o recrutamento interno uma alternativa assertiva quanto à motivação dos colaboradores, a gestora que participou da entrevista reiterou que o recrutamento externo só é utilizado quando não há como realizar movimentações internas para preencher a posição disponível. Segundo a mesma, para que um colaborador consiga subir de cargo, o mesmo deve não só estar atuando no meio de hospedagem por mais de seis meses como, também, apresentar bons resultados que justifiquem seu mérito. Neste momento, há de se acentuar que os colaboradores possuem, como um ativo motivacional para continuar atuando com excelência, a oportunidade de crescimento de carreira.

A partir desta análise que disserta sobre o desempenho da equipe e sua motivação, o hotel forneceu, durante a pesquisa, informações que foram coletadas nos anos de 2015, 2016 e 2017 pela empresa Great Place to Work que, além de atuar levantando dados quanto ao parecer dos colaboradores das empresas que possui parceria, classifica e certifica os melhores ambientes de trabalho. No que concerne às informações referentes ao ano de 2015, de um total de 151 colaboradores, 97 foram entrevistados. No entanto, no ano de 2016, em uma parcela de 158 entrevistados, houve apenas 84 respondentes. Quanto aos resultados destes questionários aplicados, a Tabela 3 apresenta o percentual de aprovação dos mesmos quanto a algumas afirmativas.

Tabela 3 - Aprovação dos colaboradores do hotel quanto ao seu engajamento em 2015 e 2016

Felício, E. S., Oliveira, S. D. de, & Cunha, M. L. dos S. (2021). Análise dos fatores que interferem na motivação dos colaboradores de um hotel situada na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, Brasil. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(3), 830-849, DOI <https://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>

Afirmativas	2015	2016
“O trabalho que faço é útil para os outros”	94%	93%
“Eu certamente recomendaria a rede AccorHotels para um amigo que estivesse procurando emprego”	90%	87%
“A rede AccorHotels valoriza a diversidade”	96%	86%
“Eu sinto orgulho em fazer parte da rede AccorHotels”	80%	86%
“Sou encorajado a olhar as coisas a partir da perspectiva dos nossos clientes em meu trabalho do dia a dia”	81%	85%
“O que vivo no dia a dia do meu trabalho coincide com os valores da AccorHotels”	65%	54%
“Sinto que minha contribuição é significativa para o sucesso da organização”	85%	77%

Fonte: Setor de Recursos Humanos do hotel – 2018.

Foi observado, no que tange aos parâmetros colocados, que a questão que mais se problematizou relaciona-se aos valores da rede frente ao que é vivenciado nos meios laborais. No entanto, embora este tópico possa, muitas vezes, ser atrelado ao alto nível de exigência da organização, outras interpretações também podem ser levantadas. Isto quer dizer, portanto, que conclusões específicas sobre o sentido desta afirmativa não podem ser feitas. Em contrapartida, questões essenciais como o nível de importância do papel dos colaboradores na organização, o encorajamento e a valorização da diversidade se sobressaíram com altos percentuais.

É notório, dentro do que foi mostrado, a presença de algumas pautas que são constantemente levantadas de forma agravante no mercado hoteleiro. A afirmativa que envolve a valorização da diversidade, por exemplo, é um ponto muito debatido, pois pode interferir diretamente na motivação desses indivíduos. Quando margens acima de 80% são apresentadas, destaques assertivos quanto ao posicionamento da gestão são acentuados. Igualmente, o fato de mais de 90% dos colaboradores entenderem sua importância no meio de hospedagem também é algo essencial no sustento da satisfação dos mesmos. Dando continuidade, os dados referentes ao questionário aplicado em 2017, por sua vez, contaram com uma participação de 71% dos colaboradores, ou seja, dentro do universo de 153 colaboradores, 109 participaram da pesquisa. Assim, segue abaixo algumas das afirmativas coletadas na pesquisa e seus percentuais de aprovação.

Tabela 4 - Aprovação dos colaboradores do hotel quanto ao seu engajamento em 2017

Felício, E. S., Oliveira, S. D. de, & Cunha, M. L. dos S. (2021). Análise dos fatores que interferem na motivação dos colaboradores de um hotel situada na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, Brasil. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(3), 830-849, DOI <https://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>

Afirmativas	2017
“A informação é amplamente compartilhada e disponível”	56%
“Eu posso escolher a melhor maneira para realizar o meu trabalho”	56%
“Os executivos se comunicam de forma honesta”	61%
“Estou satisfeito com o equilíbrio entre o meu trabalho e minha vida pessoal”	62%
“Os executivos tratam os colaboradores como bens mais valiosos da AccorHotels”	60%
“Recebo reconhecimento apropriado (além do meu salário e benefícios) pelas minhas contribuições e realizações”	59%
“Meu gestor reconhece os meus esforços e resultados”	65%
“O grupo AccorHotels cuida ativamente do bem-estar de seus colaboradores”	74%

Fonte: Setor de Recursos Humanos do hotel – 2018

Embora não haja percentuais altos nas afirmativas contidas da tabela 8, reitera-se que o grau de concordância entre os participantes ainda se encontra acima de 50%. Os aspectos mais assertivos, por sua vez, foram aqueles que abrangeram questões voltadas para comunicação entre superior e colaborador, equilíbrio da vida social com o meio laboral, reconhecimento e preocupação com o bem-estar da equipe. Mesmo sendo claro a existência de alguns deslizes, há de se ressaltar que os mesmos não tiveram caráter unânime ou tampouco chegaram perto de serem apontados como impasses críticos.

Além disso, em concordância a este ponto de vista, faz-se necessário salientar que segundo dados divulgados pelo hotel (2019b), em 2018 a rede, da qual o mesmo faz parte, contando com 11.971 colaboradores, alcançou o 5º lugar no *rank* de Melhor Empresa Multinacional na América Latina. Dentro do *rank* brasileiro, com 9.705 colaboradores, a rede garantiu o 11º lugar das 150 empresas participantes (Great Place to Work, 2019a). Isto mostra, em outros termos, que apesar de a rede ter mostrado alguns pontos não tão satisfatórios nos questionários aplicados, os meios de hospedagem que a ela compõe ainda apresentam margens positivas e significativas a ponto de fomentar tais colocações nos referidos *ranks*.

CONCLUSÃO

Levando-se em conta que o aqui denominado Hotel AH localiza-se em um dos principais destinos brasileiros, atraindo turistas nacionais e estrangeiros com perfil tanto de lazer quanto corporativos, é de suma importância o preparo de seus colaboradores para prestar serviços de qualidade a ambos os perfis. Além disso, o fato do hotel não se localizar a beira mar, acentua a necessidade de ampliação do seu público alvo, buscando potencializar a sua taxa de ocupação ao mesmo tempo em que busca minimizar a sua sazonalidade, apesar do objeto de estudo ter como sua principal característica o perfil de um empreendimento corporativo.

Para tanto, os referenciais teóricos consultados apontam para a necessidade de investir no capital humano, suprindo, assim, as demandas e necessidades de seu público alvo. Afinal, faz parte das diretrizes básicas de um gestor de recursos humanos efetuar um planejamento eficiente para atender a todas as necessidades dos colaboradores, buscando conquistar seu engajamento. Destaca-se, também, a preparação e preocupação do Hotel AH para com os eventos realizados na cidade do Rio de Janeiro, especialmente nas estruturas de lazer e entretenimento localizadas em seu entorno.

O empreendimento consolida, neste caso, sua tipologia como adaptável, ou seja, flexível para atender a todos os tipos de público com foco na excelência em hospitalidade. Para atender esta demanda, o setor de recursos humanos mostrou diferentes técnicas que estimulassem a motivação de sua equipe para adaptarem-se diante da instabilidade da taxa de ocupação do hotel e das variações do perfil do seu público-alvo.

Em relação a ações pertinentes à motivação de seus colaboradores, reitera-se os esforços realizados pela gestão para transformar frustrações causadas pelos períodos de baixa sazonalidade em oportunidades para aprimorar e valorizar a equipe, como é o caso dos programas Jornada Heartist ou o Hóspede por um Dia. Iniciativas como estas não apenas capacitam o seu capital humano, mas também criam vínculos, diminuindo a rotatividade de funcionários ao mesmo tempo que aumentam a sua autoestima. Também se observou, através da entrevista realizada no dia 23 de novembro de 2018 e dos demais dados obtidos durante a pesquisa, que os gestores se esforçam para valorizar a visão da equipe quanto ao seu papel no empreendimento. Em reflexo a esta postura, a reação dos participantes nos questionários aplicados pela empresa Great Place to Work comprovaram que, apesar dos dados de 2015 e 2016 apresentarem maiores índices de aprovação quando comparados com o de 2017, ainda é

possível afirmar que os mesmos estão cientes, satisfeitos e engajados com sua profissão no ambiente de trabalho.

No que concerne os anos 2015 e 2016, a afirmação com menor índice de concordância (com 65% e 54% respectivamente), diz respeito aos valores da rede em contraste com o que vivenciam na prática. Referente ao ano de 2017, dentre as questões compartilhadas (com 56% de aprovação em ambas), as afirmativas com menores índices de concordância foram as que tratavam sobre o compartilhamento de informações e a liberdade do colaborador de escolher a melhor forma de realizar o trabalho fecharam. Apesar das margens não apresentarem altos percentuais, todas as afirmativas levantadas não obtiveram taxas abaixo de 50%. Ou seja, o grau de satisfação, após análises, ainda se mostra compatível ao nível apropriado. A localização do meio de hospedagem também foi analisada, a fim de compreender as ameaças e as oportunidades que o hotel em estudo possui para garantir sua demanda e, por conseguinte, a motivação e a proatividade da equipe. Com base neste princípio, o Centro de Convenções do Riocentro, a estação de BRT em frente ao hotel e o fato do mesmo se localizar a poucos metros de distância da praia da Barra da Tijuca justificaram seu fator de diferencial competitivo.

No entanto, ressalta-se também alguns pontos que ainda podem ser melhorados como, por exemplo, o parecer de colaboradores que não concordaram com certas afirmações apresentadas pela empresa Great Place to Work. Seria oportuno, após identificar lacunas de insatisfações como estas, averiguar as contrariedades e como podem ser contornadas. Ainda que sejam constituídas por pequenas margens, dentro da missão de um meio de hospedagem que preza pela qualidade na prestação de seus serviços, deve haver preocupação com todas as entranhas do estabelecimento, inclusive o seu tão valioso e necessário capital humano.

Em suma, pode-se concluir que os fatores internos, representado principalmente pelas ações do setor de recursos humanos do meio de hospedagem e da rede da qual faz parte, assim como os fatores externos, que impactam direta e indiretamente o hotel, interferem positivamente na motivação de seu principal ativo, que são seus colaboradores. Entretanto, para preencher possíveis lacunas, sugere-se avaliar, individual e criteriosamente, cada um dos itens das pesquisas realizadas internamente, assim como os seus respectivos resultados, buscando dirimir, assim, possíveis inconsistências nas mesmas.

Felício, E. S., Oliveira, S. D. de, & Cunha, M. L. dos S. (2021). Análise dos fatores que interferem na motivação dos colaboradores de um hotel situada na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, Brasil. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 13(3), 830-849, DOI <https://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>

REFERÊNCIAS

- Abreu, V. A. de. (2003). A máquina da hospitalidade. In: A. de F. M. Dencker & M. S. Bueno, (Orgs.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- All Accor (2019). *Grand Mercure Rio de Janeiro Rio Centro*. All Accor. [Link](#)
- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-144. [Link](#)
- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH (2015). *Rede Accor inaugura Grand Mercure Rio Centro*. [Link](#)
- Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Booking (2020). *Grand Mercure Rio de Janeiro Rio Centro*. Booking. [Link](#)
- Camargo, L. O. L. (2011). O estudo da hospitalidade. In: A. Montandon (Org.). *O livro da hospitalidade*. São Paulo: Senac.
- Campos, J. R. V. (2005). *Introdução ao universo da hospitalidade*. Campinas: Papyrus.
- Castelli, G. (2001). *Administração hoteleira*. Caxias do Sul, RS, Brasil: EDUCS.
- Chiavenato, I. (2009). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Campos.
- Claro, J. A. C. dos S. (2015). Hospitalidade organizacional: panorama teórico-empírico. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 7(3), 338-357. [Link](#)
- Degen, P. J., & Mello, A. A. A. (1989). *O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Diário do Rio (16 de janeiro de 2019). Nove hotéis no Rio de Janeiro com Day Use. *Diário do Rio - Cidade*. [Link](#)
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Metodologia: Métodos e Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Pearson.
- Fontes, J. B. N. (2010). *Estratégia para Eventos: Uma Ótica do Marketing e do Turismo*. São Paulo: Aleph.
- Freitas, K. C. C. (2015). *O Desafio em Manter Colaboradores Motivados*. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, São Paulo, Brasil. [Link](#)
- Great Place to Work. (2019a). Ranking: melhores empresas para trabalhar. *Great Place to Work*. [Link](#)

Felício, E. S., Oliveira, S. D. de, & Cunha, M. L. dos S. (2021). Análise dos fatores que interferem na motivação dos colaboradores de um hotel situada na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, Brasil. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, 13(3), 830-849, DOI <https://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>

- Great Place to Work. (2019b). Melhores locais de trabalho multinacionais na América Latina. *Great Place to Work*. [Link](#)
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Lashley, C., & Morrison, A. (orgs) (2004). *Em Busca da Hospitalidade: Perspectivas para um Mundo Globalizado*. Barueri, SP: Manole.
- Lee, M. T., & Raschke R. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169. [Link](#)
- Manzini, E. J. (2004). Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. *Rede Consagro*. [Link](#)
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), 36-45. [Link](#)
- Marras, J. P. (2011). *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Ministério do Turismo. (26 de julho de 2017). Sudeste tem a maior oferta hoteleira do país. *Ministério do Turismo - Agência de Notícias do Turismo*. [Link](#)
- Ministério do Turismo. (2018). Dados e fatos: Anuário estatístico de turismo. *Ministério do Turismo*. [Link](#)
- Panosso Netto, A. (2010). *O que é turismo*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Prefeitura do Rio de Janeiro (29 de setembro de 2017). Os números do turismo no Rock in Rio 2017. *Riotur*. [Link](#)
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schuler, R. S., & Huber, V. L. (1993). *Personnel and Human Resource Management*. St Paul Minnesota: West Publishing Company.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., & Nasreen, S. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-167. [Link](#)
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Ufrgs.
- Tanke, M. L. (2004). *Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade*. São Paulo: Thomson.

Felício, E. S., Oliveira, S. D. de, & Cunha, M. L. dos S. (2021). Análise dos fatores que interferem na motivação dos colaboradores de um hotel situada na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, Brasil. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, **13**(3), 830-849, DOI <https://dx.doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>

Vergara, S. C. (2010). *Gestão com Pessoas: Subjetividade e objetividade nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2011). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Harvard Book List.

PROCESSO EDITORIAL

Recebido: 23 MAI 20; Aceito: 9 NOV 20.