

A Psicologia organizacional e seus desdobramentos na Hotelaria

Organizational Psychology and its developments in Hospitality

Psicología organizacional y sus desarrollos en hotelería

Elisy Silva Felício¹
Rodrigo Amado dos Santos²

Resumo: Tendo como ponto de partida a psicologia organizacional no âmbito hoteleiro, o presente artigo buscou discutir a percepção de hoteleiros sobre os impactos emocionais e físicos de suas rotinas laborais. Para isso, através de uma metodologia quanti-qualitativa, seus instrumentos de pesquisa foram aplicados com o auxílio de formulários do Google Forms. Em um primeiro momento, ponderou-se o posicionamento de 204 hoteleiros, de diferentes estados do Brasil, sobre quais variáveis poderiam ser consideradas como um ativo desencadeador de tais problemas. Em sequência, foram analisadas as percepções de 06 gestores de recursos humanos atuantes no âmbito hoteleiro e 04 psicólogos, buscando entender temas como: exigência dos serviços prestados, a ausência de suporte motivacional e a dificuldade de conviver com alguns de seus superiores. Dos resultados mais relevantes, pode-se afirmar que o corpo operacional hoteleiro passa pelos mais variados tipos de problemas físicos/emocionais ocasionados pelas especificidades de suas funções e, sobretudo, pelas exigências de um mercado cada vez mais competitivo. Prerrogativas que geram como consequências uma jornada laboral sobrecarregada que muitas das vezes transcende a ótica da hospitalidade, gerando uma relação de subserviência seja na relação entre funcionários/empresa ou entre funcionários/hóspedes.

Palavras-Chave: Capital Humano; Gestão Hoteleira; Psicologia Organizacional; Doenças emocionais e físicas.

Abstract: Taking organizational psychology as a starting point in the hotel sector, this article sought to discuss the perception of hoteliers about the emotional and physical impacts of their work routines. For this, through a quanti-qualitative methodology, its research instruments were applied with the help of Google Forms. At first, the position of 204 hoteliers, from different states of Brazil, about which variables could be considered as an active triggering of such problems was considered. Next, the perceptions of 06 human resources managers working in the hotel sector and 04 psychologists were analyzed, seeking to understand topics such as demand for services provided, the lack of motivational support and the difficulty of living with some of their superiors. From the most relevant results, it can be affirmed that the hotel operational staff goes through the most varied types of physical/emotional problems caused by the specificities of their functions and, above all, by the demands of an increasingly competitive market. Prerogatives that generate as consequences an overloaded working day that often transcends the perspective of hospitality, generating a relationship of subservience either in the relationship between employees/company or between employees/guests.

Key words: Human capital; Hotel management; Organizational psychology; Emotional and physical illnesses.

Resumen: Tomando la psicología organizacional como punto de partida en el sector hotelero, este artículo busca discutir la percepción de los hoteleros sobre los impactos emocionales y físicos de sus rutinas laborales. Para ello, a través de una metodología cuanti-cualitativa, se aplicaron sus instrumentos de investigación con la ayuda de formularios de Google Forms. En un primer momento, se consideró la posición de 204 hoteleros, de diferentes estados de Brasil, sobre qué variables podrían ser consideradas como un desencadenante activo de tales problemas. A continuación, se analizaron las percepciones de 06 gerentes de recursos humanos que laboran en la industria

¹ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro Brasil. ORCID: 0000-0002-7656-2152. E-mail: elisyfelicio@gmail.com.

² Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro Brasil. ORCID: 0000-0002-7143-5752. E-mail: profrodrigoamado@gmail.com.

hotelera y 04 psicólogos, buscando comprender temas como: la demanda de servicios brindados, la falta de apoyo motivacional y la dificultad de convivir con algunos de sus superiores. De los resultados más relevantes se puede afirmar que el personal operativo del hotel atraviesa los más variados tipos de problemas físicos/emocionales provocados por las especificidades de sus funciones y, sobre todo, por las exigencias de un mercado cada vez más competitivo. Prerrogativas que generan como consecuencias una jornada laboral sobrecargada que muchas veces trasciende la perspectiva de la hostelería, generando una relación de sumisión ya sea en la relación entre empleados / empresa o entre empleados/invitados.

Palabras claveCapital humano; Gestión hotelera; Psicología Organizacional; Enfermedades emocionales y física.

1 Introdução

No âmbito trabalhista, muitos funcionários passam por enfermidades ocasionadas por suas funções organizacionais (SILVA; BERNARDO; SOUZA, 2016). Entre as mais comuns, tem-se os problemas lombares, depressão, diminuição do tônus vital, enjoo, tonturas, cefaleias, entre outras (DIAS, 2008). Debilidades cujas implicações possuem diferentes gatilhos a depender dos níveis hierárquicos observados. Em níveis operacionais, estas doenças podem ser suscitadas por problemas de relacionamento interpessoal, insegurança com a chefia, autoridades mal delegadas e inadequação entre o nível de exigência e o salário. Já nos níveis estratégicos, ocorrem pelo acúmulo de responsabilidades, clima organizacional não harmonioso e conflitos com os valores da organização (ibidem).

Ao trazer esta discussão para a hotelaria, Silva (2003) ressalta que as intensas exigências laborais nestes ambientes são comuns pois seus funcionários passam por intensas pressões, oriundas de um sistema produtivo que possui a qualidade e a excelência organizacional enquanto dogmas. Logo, quando os componentes deste sistema não estão bem orquestrados, há uma tendência de sobrecarga dos funcionários, culminando nas seguintes queixas: falta de liberdade de expressão; carência de uma realização profissional; esgotamento profissional; ausência de reconhecimento; e enfermidades físicas, sociais e psicológicas (BARRETO; ET AL., 2016).

A partir disso, princípios como “Qualidade de Vida no Trabalho” estabelecem um equilíbrio entre o papel social da organização, seus funcionários e o nível de produtividade pretendida. Afinal, quando um desequilíbrio entre essas variáveis ocorre, efeitos negativos são imediatamente observados na qualidade laboral (ALVES; CORREIA; SILVA, 2019).

Logo, a atualidade deste tema se justifica pelos diagnósticos precários quanto aos ritos operacionais na hotelaria coetânea. Entre estes, observa-se o acúmulo de funções sustentado por uma política de corte de custos que privilegia uma organização enxuta (LOUVEIRA;

BRUSTOLIN; GIULIANO, 2017). Embora reter os melhores funcionários seja assertivo quanto aos controles de gastos e da qualidade organizacional, isso tem feito com que estes funcionários acumulem responsabilidades que, a posteriori, desenvolverão desgastes físicos e mentais (MARTINS; MACHADO, 2005; LOUVEIRA; BRUSTOLIN; GIULIANO, 2017).

Some a este cenário as exigências de consumidores cada vez mais plurais, que demandam que os gestores hoteleiros capacitem suas equipes, lhes oportunizando diferenciais para cativar e atrair clientes reais e potenciais. Todavia, existem grandes chances desses processos desmotivarem estes funcionários pelo fato de não os engajarem ou recompensar seus esforços (OLIVEIRA; ROCHA, 2017).

Partindo do preceito de que uma eficiente gestão de recursos humanos propicia vantagens competitivas a sua organização (MENEZES; ET AL., 2019), para garantir esta assertividade, há de se fazer o uso de uma profícua gestão do conhecimento que aproveite os pontos fortes de uma equipe, desenvolvendo competências, técnicas, habilidades e conhecimentos deste capital intelectual (ROBLEDO; ARÁN; PÉREZ-ARANDA, 2015). Como resultado, os funcionários passam a se sentir mais motivados e dispostos a cumprir seus papéis.

Em vista disso, objetiva-se discutir a percepção de hoteleiros sobre os impactos emocionais e físicos de suas rotinas laborais. Desse modo, o problema de pesquisa que guiou esta investigação foi: quais são os fatores capazes de ocasionar problemas físicos e emocionais na vida de funcionários, de nível operacional, na hotelaria?

2 Referencial Teórico

2.1 As Pressões Laborais e seus Reflexos na Saúde e Desempenho dos Hoteleiros

O homem contemporâneo, quando em busca de sua plenitude financeira, constrói objetivos para sua carreira profissional, de forma que estes o motive e saciem suas necessidades (TAVARES, 2010). Neste contexto, ainda que o “medo do desconhecido” varie de pessoa para pessoa, percebe-se que a imprevisibilidade do porvir sempre esteve presente (SIQUEIRA NETO, 2017), culminando em uma série de problematizações como: ansiedade, angústia, tensões físicas e na perda de desempenho laboral (WANG; MATHER; SEIFERT, 2018).

Esta imprevisibilidade não apenas se vincularia ao medo de ser demitido, mas também aos desgastes físicos e emocionais (MENDONÇA; ARAÚJO, 2016). Afinal, essas variáveis

interferem nos desempenhos desses profissionais e no alcance dos objetivos que tenham almejado para suas carreiras (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010). Concomitantemente, Frone e Blais (2020) alegam que, nas últimas quatro décadas, há um crescente número relatos onde funcionários externam as mais distintas pressões organizacionais. Por conseguinte, Roe e Zijlstra (2000) mencionam que estas falas se vinculam às organizações onde os serviços são coercitivamente intensos, seja do ponto de vista da qualidade ou da quantidade de serviços prestados. Tudo isso, em um sistema produtivo caracterizado pela diminuição da força de trabalho, pelo choque macroeconômico gerado pelo desenvolvimento tecnológico e pela busca de vantagens competitivas em um cenário coetâneo cada vez mais competitivo e saturado (ibidem).

Conseqüentemente, muitos trabalhadores manifestam dores musculares, ansiedades e autoestimas fragilizadas (LOUVEIRA; BRUSTOLIN; GIULIANO, 2017). Em vista disso, torna-se vital o desenvolvimento de uma organização mais flexível, que se preocupe com a vida profissional e pessoal dos funcionários e, ao mesmo tempo, impulse-os a exercer suas funções de acordo com as especificidades/exigências/limitações de seu sistema produtivo (ROMERO; CARRIÓN; ROSAL, 2020).

Em específico à hotelaria, por esta abarcar um ambiente onde a hospitalidade se constitui pela reciprocidade entre a oferta monetária do hóspede e o ato de bem acolher e servir do corpo hoteleiro (LASHLEY, 2004), seus gestores precisam entender que a valorização deste elemento humano influencia suas atitudes e comportamentos (ROMERO; CARRIÓN; ROSAL, 2020). Quando isso ocorre, elevam-se suas competências, tornando-as mais eficientes e assertivas (PADILLA; MONDO, 2013).

Todavia, caso haja uma cobrança excessiva, incompatível com as gratificações, salários, planos de carreira e com a valorização do funcionário, o funcionário que antes possuía potencial para atender aos desafios de sua ocupação, certamente se sentirá esgotado ou frustrado. Na hotelaria, a médio e longo prazo, este cenário será um fator impulsionador do declínio de suas taxas de ocupação, de fidelização e de satisfação dos seus consumidores (MARTINS; MACHADO, 2005; ROBLEDO; ARÁN; PÉREZ-ARANDA, 2015).

Segundo Mello, et al. (2011), para que os gestores hoteleiros possam evitar estes problemas, são necessárias estratégias eficazes, entre as quais, poder-se-iam destacar: a

valorização do recrutamento interno; o reconhecimento quanto aos resultados atingidos pelos funcionários durante os treinamentos realizados; a valorização de uma comunicação interpessoal entre gestores e funcionários que permita que esses últimos não sintam receio de compartilhar suas dificuldades, sugestões e idéias com seus superiores (ibidem).

Neste contexto, há também outras variáveis a serem percebidas, como por exemplo, os benefícios e remunerações que podem ser remetidos a estes grupos (SIQUEIRA; ARAÚJO, 2016). Neste ponto, é fundamental que se estabeleça uma gestão de carreiras que oportunize o desenvolvimento de habilidades complementares aos cargos ocupados e que estabeleça uma política de crescimento operacional que fomente ascensões verticais e/ou horizontais no meio de hospedagem (SANTOS; ALMEIDA; MIRANDA, 2021). Diante disso, entende-se que seja imprescindível que os gestores de recursos humanos conheçam as funções, necessidades e dificuldades de cada hoteleiro. (CASTELHANO; CARDOSO, 2019), bem como suas motivações/desmotivações e suas indissociabilidade aos resultados organizacionais (MELO, 2017).

3 Procedimentos Metodológicos

Quanto sua natureza, este artigo é descritivo e explicativo pois buscou retratar as características centrais da temática investigada através de uma técnica padronizada para a coleta de dados: formulários semiestruturados (SILVA; MENEZES, 2001). Já pela vertente explicativa, seu propósito foi identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos pesquisados (GERHARDT; SILVA, 2009).

Por conseguinte, essa pesquisa utilizou uma abordagem quanti-qualitativa por acreditar que essa propicia um quadro mais detalhado da temática investigada (SCHNEIDER; FUJII; CORAZZA, 2017). Assim, pelo viés quantitativo, teve-se a oportunidade de não só traduzir em números os dados coletados (SILVA; MENEZES, 2001) como também fornecer uma maior margem de segurança quanto suas inferências, evitando distorções de análises (DIEHL; LATIM, 2004).

Isto posto, seu principal instrumento foi um questionário aplicado em hoteleiros que atuam em duas grandes áreas operacionais – hospedagem e A&B. Como justificativa de escolha destes setores, estes representam os dois grandes pilares da gestão hoteleira contemporânea

(MATTOS; PONTES; MARIETTO, 2016): a hospedagem, por englobar operação básica de estadias – recepção e governança (TRICÁRIO; OLIVEIRA; ROSSINI, 2018); e A&B, um importante diferencial competitivo (MATTOS; PONTES; MARIETTO, 2016). Desse modo, este primeiro instrumento analisou os fatores que desencadeiam problemas físicos e emocionais na vida dos funcionários que atuam nos setores supracitados.

Assim, 204 respondentes participaram desta primeira etapa, obtendo acesso a este instrumento através do Google Forms. Ademais, esses participantes foram escolhidos observando a amostragem não probabilística por acessibilidade, uma vez que esta não recorre a complexos procedimentos estatísticos para a obtenção de dados, pautando-se, portanto, pela facilidade de acesso aos participantes (CORREIA; SANTOS, 2020). Destarte, quanto aos seus perfis, a tabela 01 os explicita:

Tabela 01: Perfil dos participantes – Primeiro Instrumento.

	18 a 25 anos	26 a 35 anos	36 a 45 anos	Acima de 45 anos
Faixa Etária	41,20%	37,70%	14,20%	6,9%

	EFI	EFC	EMI	EMC	ESI	ESC
Escolaridade	1,47%	2,94%	3,43%	18,14%	34,80%	39,22%

Legenda: EFI = Ensino Fundamental Incompleto; EFC = Ensino Fundamental Completo; EMI = Ensino Médio Incompleto; EMC = Ensino Médio Completo; ESI = Ensino Superior Incompleto; ESC = Ensino Superior Completo

Tabela 01: Perfil dos participantes – Primeiro Instrumento (Continuação).

	Menos de 01 ano	01 a 02 anos	03 a 05 anos	Mais de 05 anos
Tempo de Atuação	16,18%	21,57%	30,39%	31,86%

	Hospedagem	Alimentos e Bebidas (A&B)
Área de Atuação	77,50%	22,50%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Não obstante, julga-se pertinente destacar a participação do corpo docente dos cursos de Hotelaria da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e da Universidade Estadual do Oeste do Paraná que auxiliaram na distribuição deste instrumento, que ocorreu entre novembro de 2019 a agosto de 2020. Por conseguinte, é oportuno lembrar que a construção deste instrumento

observou os seguintes eixos: frequência e nível de satisfação com os treinamentos; nível de exigência laboral; salários e oportunidades oferecidas (rotatividade interna); e o desenvolvimento de enfermidades. Eixos esses ligados as bases teóricas de Romero, Carrión e Rosal (2020) e Frone e Blais (2020), os quais discutem os possíveis transtornos físicos e emocionais na vida de hoteleiros que atuam na base operacional.

Ademais, as respostas desse instrumento foram construídas, em sua maior parte, a partir de uma escala binária de sim ou não, uma vez que esta fornece resultados mais diretos e simplificados (PESONEN, 2014), viabilizando pareceres mais concretos, menos ambíguos e, portanto, menos vulneráveis a erro (MCLAUHLAN; ET AL, 2020). Em complementariedade às escalas binárias supracitadas, foram ofertadas outras escalas, no intuito de se prospectar novos parâmetros analíticos. Logo, tal complementariedade foi construída a partir das bases teóricas de: Louveira, Brustolin e Derroso (2017); Kesgin, Hsieh e Alqusayer (2020).

Já pela vertente qualitativa, teve-se a oportunidade de se estudar o comportamento humano a partir de um conjunto de práticas interpretativas que objetivem a compreensão de fenômenos subjetivos que não podem ser quantificados (LAKATOS; MARCONI, 2003). Para tanto, optou-se pela aplicação de dois formulários abertos distribuídos pelo Google Forms no mesmo período anteriormente citado. O primeiro, respondido por gestores de recursos humanos atuantes em meios de hospedagem. A escolha destes se deu por suas responsabilidades em criar mecanismos que permitam compreender as possíveis adversidades de suas organizações e, fundamentado nisso, estabelecer estratégias que mantenham a segurança, a qualidade de vida e o bem-estar do coletivo laboral (MADERA; ET AL., 2017). Desse modo, o objetivo deste formulário foi analisar o papel desses gestores durante os expedientes laborais e suas responsabilidades em propor mecanismos que contemplem exigências, motivações e resultados.

Assim, este formulário foi respondido por 6 profissionais, seguindo as mesmas métricas de distribuição, amostragem e auxílios citados anteriormente. Por conseguinte, seus perfis obtiveram as seguintes descrições: tempo de atuação na área – menos de um ano, 16,70%; entre 01 a 02 anos, 33,30%; entre 03 a 04 anos, 16,70%; com 05 anos ou mais, 33,30%. Sobre as características de seus empreendimentos hoteleiros, estes profissionais atuam em meios de hospedagem que possuem entre: 11 a 50 UH's, 16,70%; 91 a 150 UH's, 16,70%; 151 a 350 UH's, 50,00%; e acima de 351 UH's, 16,70%. Sobre seus eixos temáticos, este formulário abrangeu

questões como: recrutamento interno; engajamento e rotatividade interna; frequência dos treinamentos; e relacionamento gestão/funcionário. Tais eixos foram construídos a partir das bases teóricas de Roe e Zijlstra(2000); Romero, Carrión e Rosal (2018); e Castelhana e Cardoso (2019).

A respeito do segundo formulário de base qualitativa, este foi respondido por psicólogos, tendo como justificativa observar seus posicionamentos quanto aos desdobramentos da psicologia organizacional nos ambientes investigados. Afinal, são estes os profissionais que auxiliam os sujeitos que sofrem com os percalços até aqui descritos (SAMPAIO; SABADINI, 2014). Logo, quatro respondentes participaram desta etapa, seguindo as mesmas métricas de distribuição, amostragem e auxílios citados na abordagem quantitativa. Neste instrumento, foram tratados os problemas mais diagnosticados e o perfil do trabalhador brasileiro. Ademais, esses assuntos tiveram como bases os estudos de Mendonça e Araújo (2016) e Wang, Mather e Seifert (2018).

Em suma, a organização e disposição dos dados qualitativos foi feita a partir dos preceitos estabelecidos por Bardin (2016): pré-análise quanto à temática e os tipos de participantes capazes de contribuir para essa pesquisa; exploração dos conteúdos oriundos dos formulários; e interpretação e prospecção dos resultados.

4 Resultados e Discussões

Os resultados abaixo são oriundos dos três formulários destacados acima. Dessa interação, julga-se importante ressaltar que: o funcionário só consegue se motivar quando satisfeito com sua empresa (WANG; MATHER; SEIFERT, 2018); o setor de recursos humanos e os psicólogos são fundamentais para esse processo, uma vez que o primeiro assegura a qualidade de vida dos funcionários (PADILLA; MONDO, 2013) e o segundo dá um suporte significativo para que possam lidar com os problemas emocionais que afetam seus desempenhos (SAMPAIO; SABADINI, 2014).

4.1 Funcionários de Nível Operacional

Quanto ao perfil desses trabalhadores, esse é vinculado às gerações mais jovens, abaixo de 40 anos, com experiências profissionais desgastadas em outras áreas e, por isso, enxergam na

hotelaria uma oportunidade de crescimento profissional (LOTH; SILVEIRA, 2014; FONTOURA; PICCININI, 2016; MAIA, 2018). Para Zopiatis, Krambia-Kapardis e Varnavas (2012) esse perfil abraça a mudança, em específica a tecnológica, sendo motivado por uma liderança forte e incentivos como: condições de trabalho, salário, relacionamento com seus supervisores e oportunidades de crescimento.

Em vista disso, os autores deste trabalho tiveram a preocupação de entender as proximidades e/ou distâncias dos discursos teóricos supracitados com as realidades da hotelaria contemporânea. Assim, houve a preocupação de se compreender: frequência e nível de satisfação com os treinamentos; nível de exigência laboral; salários e oportunidades oferecidas (rotatividade interna); e o desenvolvimento de enfermidades.

Quanto à ótica da frequência e nível de satisfação dos treinamentos, Tanke (2004) explicita que essa é promove um aumento considerável na produtividade e motivação da equipe. Isto posto, ao indagar os 204 respondentes sobre seus níveis de satisfação, observou-se que: 55,9% estão satisfeitos, acreditando que tais propostas aprimoram seus desempenhos; 23,5% acreditam que seus treinamentos não geram diferenças significativas em seus desempenhos; 13,2% ainda não participaram dessas métricas; e 7,4% não estão satisfeitos, pois não visualizam implicações significativas em seus cotidianos. Todavia, ao indagá-los sobre a frequência desses treinamentos, os seguintes posicionamentos foram externados:

- 42,6% vislumbram uma alta ocorrência, devido às exigências de mercado e as complexidades de suas operações. Prerrogativa justificada pela competitividade e pluralidade do mercado hoteleiro (DEFITRINA; ZULFADHLI; WIDARTI, 2019).
- 31,4% as consideram como baixa, observando a exigência de seus supervisores. Neste contexto, apesar dessa exigência estar diretamente vinculada ao escopo hierárquico de atuação organizacional (TRUITT, 2011), nota-se uma falha pois os funcionários se sentem despreparados. Logo, existem grandes chances de que seus serviços não só gerem condicionantes negativos às experiências dos hóspedes, como também instabilidade emocional aos funcionários que não cumpriram plenamente às cobranças demandas (FRONE; BLAIS, 2020);
- 12,30% ainda não participaram de treinamentos. Tal panorama não só estabelece conexão direta com os resultados acima, como também explicita que uma política de treinamentos

inconstante pode gerar uma série de implicações negativas à imagem e ao desempenho financeiro de uma organização (TANKE, 2004; TRUITT, 2011), como também à saúde e bem-estar de seus funcionários, uma vez que preceitos de segurança organizacional não são ofertados e lapidados (FRONE; BLAIS, 2020);

- 10,30% as ponderam como baixa, mas entendem que suas organizações não as demandam tanto. Tendo em vista que todos esses respondentes atuam na área da hospedagem, de certo, esse posicionamento não é condizente à realidade do mercado hoteleiro, cada vez mais exigente quanto a capacitação de seus profissionais às variações e demandas de seus consumidores (SOUZA; CRUZ; MENEZES, 2013). Neste contexto, uma organização que não compreende a importância de um sistema de treinamento pode comprometer significativamente seus resultados (TANKE, 2004);
- 3,4% as compreendem como alta, mas sem a necessidade de tamanha frequência.

Referente ao nível de exigência com os serviços, dos 204 respondentes, 90,2% alegaram ser alto. Anteriormente já discutimos que essa elevada exigência se justifica pela pluralidade e competitividade deste mercado (DESFITRINA; ZULFADHLI; WIDARTI, 2019). Todavia, Damásio, Omar e Hoffman (2015) inserem uma nova variável nesse contexto: a inovação tecnológica, que faz com que processos organizacionais sejam mais ágeis e eficazes, aprimorando seus resultados. Entretanto, isso demanda um contínuo aprimoramento de conhecimentos, técnicas e expertises, pois essa variável está em constante renovação (ibidem).

A partir disso, não é difícil enxergar o tamanho da pressão sobre às métricas de qualidade e excelência que sustentam as operações hoteleiras modernas, observando:

- a diversidade do setor hoteleiro – em 2017, esse foi composto por 31.299 meios de hospedagem, dos quais 47,9% eram hotéis, 31,9% pousadas, 14,2% motéis e 6,0% outros (IBGE, 2017);
- as inferências positivas/negativas de seus mercados – a pandemia em 2020, por exemplo, fez com que a hoteleira nacional prospectasse 42% de sua capacidade mensal de receitas, dispensando 437,9 mil trabalhadores formais (OLIVEIRA, 2021);

- e os avanços tecnológicos – até 2029, por exemplo, há uma previsão de que os serviços de recepção e A&B serão fortemente impactados pelo uso de serviços robóticos (REIS; ET AL., 2020);

Neste contexto, quando uma gestão exige de seus funcionários, mas deixa em segundo plano suas limitações, saúdes e objetivos pessoais, graves quadros clínicos podem ser registrados (ALVES; CORREIA; SILVA, 2019). Entre esses, citam-se: desânimo com a escolha profissional feita, sentimento de impotência, irritabilidade, insônia e esgotamento físico (MENDONÇA; ARAÚJO, 2016); dores musculares, crises emocionais e depressão (LOUVEIRA; BRUSTOLIN, GIULIANO, 2017). De certa forma, esses problemas são frutos de uma gestão distante e coercitiva, que não possui as métricas de engajamento e satisfação pessoal como princípios diretivos (ROMERO; CARRIÓN; ROSAL, 2020). E para a hotelaria, isso é um pecado mortal, tendo em vista que o elemento humano é o ativo mais valioso nessas organizações, pois seus resultados dependem diretamente de seus funcionários (TANKE, 2004; PETROCCHI, 2007).

Isto posto, 67,70% dos respondentes afirmaram já ter desenvolvido algum problema emocional e/ou físico, ocasionado pelo stress e/ou pressão de seus trabalhos. Neste contexto, 32,80% declararam já terem tido problemas emocionais; 30,40% de natureza emocional e física; e 4,50% de caráter físico. Além desses, 23,5% responderam que ainda não tiveram essas enfermidades, mas acreditam que, em breve, as terão. E por fim, 8,80% nunca as manifestaram e creem que isso jamais ocorrerá.

Como complemento, a questão seguinte se referiu à postura dos superiores na resolução dessa problemática, seja através de um auxílio financeiro, um acompanhamento psicológico ou uma licença. Nesse sentido, o que chama atenção é o fato de 43,6% dos participantes alegarem não ter recebido, quando necessário, nenhum auxílio de seus gestores. Entretanto, vale ressaltar que nem sempre é visível quando um funcionário está passando por problemas pessoais. Na ausência de uma relação transparente entre funcionário e superior, se o ritmo laboral permanece em sua constância, margens de erros quanto ao rendimento do indivíduo não serão examinadas (KESGIN; HSIEH; ALQUSAYER, 2020).

Todavia, para minimizar esses efeitos negativos, sugere-se: utilização de promoções internas; valorização do reconhecimento e da boa relação hierárquica; estabelecimento de gestões

participativas; promoção de uma política de tratamento justo; transparência quanto aos benefícios concedidos; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; e tratamento igualitário entre funcionários (TANKE, 2004; SANTOS; ALMEIDA; MIRANDA, 2021).

Não obstante, indo ao encontro dos objetivos pessoais anteriormente citados, 67,6% dos respondentes afirmaram que ao ingressarem na carreira hoteleira, seus objetivos eram o de prosperar nessas organizações. Nesse escopo, ao analisar a faixa etária desses 138 participantes, nota-se a seguinte distribuição: 8 com faixa etária acima dos 45 anos (5,80%); 23 – entre 36 a 45 anos (16,67%); 51 – entre 26 a 35 anos (36,96%); 56 – entre 18 a 25 anos (40,57%). Analisando essa distribuição, contempla-se uma maior incerteza na faixa etária de 18 a 25 anos. Algo que se justifica pelo fato de os mais jovens se sentirem menos seguros quanto à escolha de suas carreiras profissionais (MACDONALD; SHILDRICK; WOODMAN, 2018).

Com relação à temática da promoção interna supracitada, essa incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários, fomentando o fortalecimento da relação hierárquica (SATAKE; ET AL., 2011). Diante disso, observou-se que 58,3% dos respondentes já atingiram alguma função objetivada. Destes 119 participantes, 9 atuam a menos de 1 ano em sua empresa (7,56%), 19 entre 1 a 2 anos (15,97%), 40 entre 3 a 5 anos (33,61%) e 51 a mais de cinco anos (42,86%). Panorama que dá a possibilidade de se gerar a hipótese de que as oportunidades de promoção são mais acessíveis aos funcionários que possuem maior tempo de casa.

Todavia, para os 85 participantes restantes (41,70%), a ascensão organizacional ainda não é uma realidade. Para esses, é importante enfatizar que:

- nenhum desses respondentes está a mais de 2 anos em sua empresa. Apesar de Harkison e Poulston (2011) afirmarem que não existe um tempo limite para se conseguir uma promoção na hotelaria, Mcginley e Martinez (2018) pontuam que esses avanços estão diretamente ligados as taxas de sucesso e fracasso dos funcionários.
- desse montante, 33 respondentes (38,82%) acreditam que não terão a oportunidade de ascender vertical ou horizontalmente em suas organizações. Já os demais, 52 participantes (61,18%) crêem nesta possibilidade.

A partir disso, entendendo que muitos funcionários iniciam suas vidas profissionais sem saber se essas atenderão suas ambições (FARIA; GIBSON, 2017), buscou-se compreender as

intenções desses profissionais em continuar atuando no segmento hoteleiro. Isto posto, 71,10% dos respondentes afirmaram que desejam continuar nesse segmento. Em contrapartida, 28,90% declararam não desejam continuar.

Outra temática investigada diz respeito aos salários, gratificações e oportunidades fornecidos. Para 70,6% dos respondentes, há um sentimento de desvalorização. Esta questão, por sua vez, por demais pertinente, principalmente ao observar que o Brasil é considerado como um dos países com os salários mais precários do mundo (GAZETA DO POVO, 2020). Na hotelaria, além da margem salarial não servista como ideal, em tempos de crise, seus reajustes são precários (COSTA, 2020). Apesar disso, ao analisar a percepção desses respondentes sobre essa métrica, um equilíbrio foi notado. Com uma diferença de apenas 2 votos, 50,5% dos funcionários se mostram insatisfeitos. Desses, houve uma parcela significativa de funcionários “acima de 45 anos” insatisfeitos – dos 14 participantes acima de 45 anos que participaram dessa pesquisa, 13 (92,86%) se mostram insatisfeitos com seus salários, gratificações e oportunidades.

Para Carrillo-García, et al. (2013), existem algumas explicações para esse quadro, uma vez que funcionários mais velhos podem possuir: condições físicas comprometidas; problemas de relacionamento com funcionários mais jovens; salários baixos; problemas em receber ordens de funcionários mais novos; instabilidade de emprego, correndo o risco de ser substituído por pessoas mais jovens; etc.

Todavia, conforme já explicitado aqui, são variados os motivos que causam esta insatisfação. No que tange as gestões que seguem sistemas autoritários e pouco flexíveis, acentua-se que um dos desdobramentos mais debatidos é a falta de respeito e a severidade de seus condutores (SILVA; BERNARDO; SOUZA, 2016). Segundo Frone e Blais (2020), uma gestão que pratica atitudes desrespeitosas não só provoca enfermidades físicas (tensões nervosas, dormência, dores musculares, alergias e outros) como também emocionais (ansiedade, palpitação, tontura, enjoo e outros). Por conseguinte, tais patologias foram sentidas por 61,8% dos respondentes que declararam já tê-las experienciado em seus meios de hospedagem. Tal perspectiva suscita a importância de métricas que oportunizem o reconhecimento e a valorização dos funcionários por seus gestores, contribuindo para a preservação do bem-estar da equipe, através de um bom relacionamento entre superiores e funcionários (MARQUEZE; MORENO, 2005). Explicitado isso, 84,7% alegam já terem sido reconhecidos por seus gestores, sendo

elogiados publicamente.

Há, um importante contraponto a ser estabelecido aqui: pela complexidade, dinamicidade, heterogeneidade e pela produção e consumo simultâneos (Centurión, 2014), os estabelecimentos hoteleiros podem apresentar, perante seus funcionários, esta dicotomia satisfação/insatisfação em seus sistemas produtivos. Assim, cabem aos gestores a prospecção de estratégias que alavanquem seus efeitos positivos e minimizem suas sequelas negativas. Neste aspecto, nos debruçamos sobre um ponto fundamental: o sentimento de pertencimento. Cerca de 46,6% dos respondentes não se consideravam como parte integrante de suas empresas, de maneira que suas percepções não fossem importantes para seus supervisores. Isto, por sua vez, viabiliza alguns questionamentos sobre a possibilidade dessas organizações não utilizarem uma gestão participativa. Prerrogativa que garantiria melhores tomadas de decisão, promovendo um aumento no engajamento da equipe, fazendo com que seus membros se sintam mais motivados e valorizados (IBRAHIM; BAHYAYE, 2019).

4.2 O setor de Recursos Humanos

Na hotelaria, esse setor faz toda diferença, pois garante: amplas disseminações dos valores organizacionais; diminuições do turnover; dispersão das oportunidades de carreira; contratações assertivas; e o bem-estar dos funcionários (HRM POLICIES, 2020). Dessa forma, um segundo instrumento foi construído, objetivando analisar o papel que esses gestores exercem na hotelaria, observando suas responsabilidades na proposição de mecanismos que equilibrem exigências, motivações e resultados. Participaram dessa etapa 6 profissionais, designados como participantes 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Esclarecido isso, normalmente se espera que quaisquer funcionários possuam expectativas de serem promovidos e alcançar os cargos que almejavam. Logo, o recrutamento interno potencializa o comprometimento da organização com funcionários que tiveram os melhores desempenhos (KHAN; AZIZ, 2020). Perspectiva essa corroborada por todos os participantes, onde o 1, 2, 3, e 6 ainda complementaram que essa ascensão depende das habilidades dos funcionários e das vagas disponíveis.

Sobre engajamento e rotatividade interna, o primeiro propicia a imersão dos indivíduos em suas funções, contemplando variáveis como vigor, dedicação, cognição alerta e vínculos

emocionais às empresas (NGUYEN; ET AL., 2021). Já a segunda vincula-se ao trabalho de equipe, propiciando uma visão sistêmica da hotelaria (SALEM; ABDIEN, 2017). Assim, os participantes 1, 2, 3 e 5 destacaram o Cross Training como mecanismo para abarcar esses pontos. Entretanto, o participante 4 fez ressalvas interessantes: esse programa oportuniza o vislumbre dos cotidianos departamentais, não projetando uma troca de funcionários; sua ocorrência vincula-se às grandes redes hoteleiras, dificilmente sendo executados em pequenas empresas. Ademais, vale pontuar que seu intervalo ideal de duração seria entre 30 a 60 dias, contabilizando 2 horas por dia (SANTOS; ALMEIDA; MIRANDA, 2021).

As políticas de treinamento também poderiam aumentar o engajamento dos funcionários. Para Buick e Muthu (1997) sua frequência é determinada pelo nível de conhecimento que os gestores hoteleiros possuem sobre seus hóspedes. Quanto maior esse entendimento, mais assertivas serão essas capacitações. Desse modo, os participantes 1 e 5 alegaram que suas ocorrências são mensais. Para os demais, apenas quando necessário, tendo como justificativa o fato de que somente em grandes redes há uma frequência periódica.

Com relação aos relacionamentos organizacionais, “uma interação positiva entre gestores e funcionários deve ser aprazada, com o objetivo de elevar a harmonia organizacional, priorizando um ambiente saudável, pautado por condutas éticas, morais e legais” (SANTOS; ALMEIDA; MIRANDA, 2021, p. 203). Nessa perspectiva, o participante 5 trouxe um posicionamento emblemático:

Sabemos que a rotina de um hotel exige dedicação, e na maioria das vezes é exaustiva. Isso em todas as posições, do Gerente Geral a camareira. Então devemos proporcionar momentos de descontração e relaxamento dentro hotel, para fazer com que o clima entre os funcionários seja o melhor possível. Temos comemorações dos aniversariantes do mês, presentes em datas comemorativas, e um espaço de descanso confortável.

Essas simples ações podem evitar problemas como cansaço, estresse emocional e ansiedade. Quanto aos demais gestores, suas percepções oferecem outros complementos significativos: participante 1 – reconhecer, através dos briefings diários, o estado físico e mental dos funcionários; participante 3 – implementar uma flexibilização das escalas de trabalho; participante 4 – diminuir o banco de horas e as atividades extras; participante 6 – promover uma descentralização de tarefas. Em contramão, o participante 2 declarou que o seu setor de RH não utiliza nenhum método para evitar esses problemas. Um ponto, no mínimo complicado, quando observam-se os discursos teóricos até aqui ilustrados, bem como o posicionamento dos demais.

Quanto ao suporte organizacional, os participantes 1, 2, 3, 5 e 6 apontaram o afastamento do(a) funcionário(a) como contribuição. Por outro lado, o participante 4 expressou que cada situação tem suas particularidades e por isso uma observação é requerida para que os casos devidos sejam encaminhados ao setor de RH, de forma que as tratativas necessárias sejam executadas. Todavia, incertezas são geradas a partir desse posicionamento: quem são os indivíduos aptos a serem encaminhados para esse setor? Como essa seleção ocorre?

Ainda sobre a métrica dos relacionamentos organizacionais, é fundamental que os gestores hoteleiros criem mecanismos diversos para motivar seus funcionários. Para que isso ocorra, trazer a percepção dessas figuras junto aos processos de tomada de decisão evidencia-se como uma estratégia assertiva. Afinal, pela característica de produção e consumo simultâneos, os gerentes não são onipresentes e necessitam do auxílio de seus funcionários para compreender as particularidades de seus sistemas produtivos (SANTOS; ALMEIDA; MIRANDA, 2021). Assim, ao serem questionados se suas empresas desenvolvem gestões participativas, os participantes 2, 3 e 4 disseram que não. Sucintamente, esse último disse nunca ter visto uma gestão desse tipo. Em contrapartida, os gestores 1, 5 e 6 afirmaram que a realizam, acrescentando o participante 6 que “sempre é importante ouvir a todos e buscar juntos a solução do problema”.

Para tanto, os gestores hoteleiros devem criar os dispositivos necessários para o fortalecimento de uma comunicação “capaz de captar reclamações, sugestões, críticas, denúncias e elogios, apurando-os de maneira rápida e eficiente” (SANTOS; ALMEIDA; MIRANDA, 2021, p. 203). Nesse ponto, quanto a reclamação dos funcionários sobre seus superiores, os participantes 1, 2, 5 e 6 conduzem reuniões entre os pares e acreditam que essa é a postura mais idônea. Já o participante 3 afirmou que seu estabelecimento possui um canal de comunicação que garante a apresentação, em anonimato, de quaisquer reclamações. Por fim, para o participante 4, cabe ao setor de recursos humanos criar estratégias que aproximem os funcionários a ponto desses se sentirem à vontade para compartilhar suas dificuldades.

Porém, ao se confrontar a percepção dos 204 respondentes da primeira etapa dessa pesquisa, nota-se que ainda há um longo caminho a ser percorrido, tendo em vista que 46,6% desses entrevistados acreditam que suas opiniões não são ouvidas ou sequer consideradas em suas empresas. Nessa perspectiva, esses estabelecimentos dificilmente prospectarão uma gestão holística e integrada pelo simples fato de não integrarem a percepção de seus funcionários aos

processos de tomada de decisão. Logo, comprometerão significativamente seus resultados e o próprio bem-estar desses profissionais (AMADO DOS SANTOS, ET AL. 2020).

4.3 Psicologia Organizacional

A psicologia organizacional oportuniza, através de trabalhos cognitivos e atitudinais, uma melhor autoconsciência sobre papéis e condutas dos mais distintos atores na prospecção de um contexto organizacional altamente desenvolvido. Além disso, discute como seus desempenhos podem ser aprimorados a partir de dimensões como auto eficácia e resiliência, sem se esquecer de métricas como segurança, qualidade de vida, bem-estar, etc. (SCHUCKERT, M.; ET AL., 2018).

Isso posto, observando as percepções de quatro psicólogos – identificados como psicólogo 1, 2, 3 e 4 – em um primeiro momento intentou-se compreender quais eram os problemas mais diagnosticados nas organizações coetâneas. Assim, os psicólogos 1 e 2 mencionaram a exaustão ocasionada por cargas horárias intensivas, remuneração, pressão quanto a qualidade dos serviços e problemas de relacionamento interpessoais. Já o psicólogo 3 pontuou sobre as implicações físicas/emocionais oriundas da exaustão. Por fim, o psicólogo 4 exaltou as dificuldades de relacionamento, em especial com as chefias. Julga-se oportuno ressaltar que parte dessas percepções também foram citadas, de forma significativa, pelos funcionários operacionais entrevistados. Para esse grupo, a remuneração e a relação funcionário/superior são condicionantes para suas insatisfações e para os problemas de saúde.

Diante disso, foi questionado sobre ao quão frequente é receber indivíduos que, devido aos problemas gerados em ambientes de trabalho, desenvolveram alguma crise de pânico ou depressão. Nesse quesito, todos concordaram que essa frequência é alarmante e que inúmeras vezes lidaram com quadros ansiógenos ou depressivos desencadeados por rotinas laborais intensificadas e pressionados pela métrica do alto desempenho.

Uma vez que essa diversidade de efeitos podem gerar depreciações significativas às experiências de hospedagem, pois os hóspedes interagem com os mais distintos funcionários durante suas estadias (BENITEZ; MEDINA, 2021), existe a necessidade de se compreender a frequência com que essas métricas negativas ocorrem, bem como meios para se diminuir seus efeitos.

Muito precisa ser feito para que essa realidade mude. Em especial, quando observamos

que o perfil epidemiológico do trabalhador brasileiro registra um aumento significativo das aposentadorias por invalidez – de 64 mil em 1992, para 200,5 mil em 2014 – ocasionadas por doenças cardiológicas, respiratórias, circulatórias, os teomusculares e neoplasias (CAMARANO, 2016). Assim ao indagar a percepção desses psicólogos sobre esse perfil, dois apontamentos se destacam:

- Psicólogo 1 – profissionais que de forma geral são explorados por uma cadeia hierárquica, com poucos benefícios e comunicação com os níveis mais elevados da empresa;
- Psicólogo 2 – resiliente, mas no limite de um esgotamento emocional/físico, diante de tamanhas arbitrariedades e injustiças ocasionadas por um sistema produtivo ou por superiores que não se preocupam com sua saúde;

A partir disso, há a possibilidade de se prospectar que o trabalhador brasileiro tem dificuldades consideráveis para se manter motivado, eficiente e saudável. Apesar disso, de maneira unânime os psicólogos entrevistados disseram que esses profissionais são esforçados e perseverantes quanto aos obstáculos que precisam ser passados para poder atingir seus objetivos. Estabelecendo um paralelo com o formulário aplicado aos 204 funcionários de nível operacional, 145 desses afirmaram que apesar de todos os obstáculos de suas rotinas, ainda possuem objetivo de permanecer no ramo da hotelaria.

5 Considerações Finais

A partir dessas análises, pode-se afirmar que o corpo operacional hoteleiro passa pelos mais variados tipos de problemas físicos/emocionais ocasionados pelas especificidades de suas funções e, sobretudo, pelas exigências de um mercado cada vez mais competitivo. De forma alarmante, observou-se que: todos os 204 funcionários participantes dessa pesquisa já experimentaram este tipo de situação adversa; apenas 8,9% desses sujeitos acreditam que, em um futuro próximo, não terão mais esses problemas.

Isto mostra, de forma preocupante, que apesar dos discursos teóricos apontarem que o capital humano deve ser valorizado pois é um dos elementos mais importantes para o sucesso dos meios de hospedagem contemporâneos, na prática, isso não ocorre como deveria. Dito isto, para impedir que tais falhas interfiram diretamente no sentimento de valorização desses

profissionais, torna-se vital que os interesses, demandas e exigências dessas organizações estejam alinhados aos objetivos pessoais e as necessidades de seus colaboradores para que se crie um ambiente organizacional harmônico, ético, humano e produtivo.

Logo, a partir desta pesquisa é possível observar lacunas significativas nas ações adotadas pelos gestores hoteleiros, principalmente pelos responsáveis pelo setor de recursos humanos. Em especial, quando não há o estabelecimento de um ponto de equilíbrio entre a proposta de excelência organizacional e suas implicações sobre as jornadas excessivas, os acúmulos de função e a qualidade de vida de seus funcionários. Em vista disso, acredita-se que o objetivo dessa pesquisa foi alcançado: discutir a percepção de hoteleiros sobre os impactos emocionais e físicos de suas rotinas laborais.

Assim, durante os desdobramentos deste artigo, aprendizagens puderam ser construídas sobre o quão importante é manter a saúde mental e física dos colaboradores em hotelaria. Afinal, há uma relação direta e indissociável entre esse ponto e o sucesso e a sobrevivência desses estabelecimentos. Não obstante, pôde-se ponderar as consequências de uma jornada laboral sobrecarregada e o quão árdua é a rotina de um funcionário de nível operacional pois, independente do grau de seu cansaço, esse precisa fornecer serviços que muitas das vezes transcendem a ótica da hospitalidade, gerando uma relação de subserviência seja na relação entre funcionários/empresa ou entre funcionários/hóspedes.

Como limitação, apesar do formulário aplicado aos gestores de recursos humanos ter mostrado dados reveladores como o fato de um participante afirmar não lidar com o cansaço da equipe ou, ainda, outros dois alegarem não utilizar dinâmicas que motivem a equipe durante a baixa sazonalidade (período este capaz de afetar o emocional de 122 dos 204 respondentes do formulário principal), muitos contrapontos não puderam ser levantados devido às possibilidades de desvio quanto ao foco da pesquisa. Destes contrapontos, acentua-se a chance de questioná-los sobre o que seria, portanto, políticas assertivas de gestão e o quão substancial é, para estes gestores, garantir que o capital humano seja capacitado, valorizado e motivado.

Assim, traça-se como sugestão para pesquisas futuras a oportunidade de outros pesquisadores abordarem um número maior de gestores para promover uma compreensão mais abrangente e significativa sobre como estes atuam junto aos impactos emocionais e físicos que as rotinas laborais exercem sobre o hoteleiro contemporâneo e, a partir do auxílio de um estado

da arte que verse sobre as particularidades desse tema, apontar estratégias que possibilitem a minimização desses impactos e, conseqüentemente, o aprimoramento do bem-estar, da qualidade de vida e da segurança desses funcionários.

Referências

- ALVES, C. R. A.; CORREIA, A. M. M.; SILVA, A. M. Qualidade de vida no trabalho (QVT): Um estudo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista GUAL**, v. 12, n. 1, p. 205-227, 2019.
- AMADO DOS SANTOS, R.; et al. Criteria for assessing a sustainable hotel business. **Journal of Cleaner Production**, v. 262, 121347, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, L. K. S.; et al. Trabalho, prazer e sofrimento na hotelaria. **Pensamento Contemporâneo em Administração Magazine**, v. 10, n. 04, p. 63-79, 2016.
- BENITEZ, M.; MEDINA, F. J. A work-unit level analysis of employees' well-being and service performance in hospitality industry. **Current Psychology**, 2021. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01707-6>
- BUICK, I.; MUTHU, G. An Investigation of the Current Practices of In-House Employee Training and Development within Hotels in Scotland. **Service Industries Journal**, v. 17, n. 4, p. 652-668, 1997.
- CAMARANO, A. A. **Empregabilidade do trabalhador mais velho e reforma da previdência**. 2016. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7310>. Acesso em: 08 ago. 2021.
- CARRILLO-GARCÍA, C.; et al. Job satisfaction among health care workers: the role of gender and age. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 21, n. 6, p. 1314-1320, 2013.
- CASTELHANO, R. A.; CARDOSO, A. L. J. Práticas de Gestão de Pessoas no setor hoteleiro: um estudo em hotéis na cidade de Rondonópolis-MT. **Revista Hospitalidade**, v. 16, n. 1, p. 147-170, 2019.
- CENTURIÓN, L. **Princípios e práticas de Revenue Management: gerenciamento de demanda, de receita e de distribuição**. São Paulo: Editora SENAC, 2014.
- CORREIA, L. M. S.; SANTOS, R. A. Tem acessibilidade hotelaria aqui? Um estudo exploratório na zona sul do Rio de Janeiro. **Revista Hospitalidade**, v. 17, n. 2, p. 136-159, 2020.
- COSTA, S. S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 969-978, 2020.

DAMÁSIO, J. S.; OMAR, O. A. M.; HOFFMANN, M. G. Inovação na hotelaria: a percepção desse processo através do olhar de gestores do Porto da Ilha Hotel. **Revista Turismo & Sociedade**, v. 8, n. 2, p. 301-320, 2015.

DEFITRINA, D.; ZULFADHLI, Z.; WIDARTI, W. Good service strategies affect competitive advantage. **International Review of Management and Marketing**, v. 9, n. 6, p. 135-144, 2019.

DIAS, S. M. O. **Fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira**: um estudo com profissionais de tecnologia da informação (ti). 2008. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2008.

DIEHL, A. A.; LATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FARIA, M. D; GIBSON, P. Motivação e trabalho no terceiro setor: um estudo de caso no projeto Nós do Morro. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 6, n. 2, p. 95-112, 2017.

FONTOURA, D. S.; PICCININI, V. Mercado de trabalho no setor hoteleiro brasileiro e português: a mediação da idade e do envelhecimento nas trajetórias profissionais. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2016, Porto Alegre. **Anais [...]**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2016. p. 1-18.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, 2010.

FRONE, M. R; BLAIS, A. R. Organizational Downsizing, work conditions, and employee outcomes: identifying targets for workplace intervention among survivors. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 03, p. 3-22, 2020.

GAZETA DO POVO. **Brasil tem o terceiro pior salário mínimo do mundo**. 2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HARKISON, T.; POULSTON, J.; KIM, J. G. Hospitality graduates and managers: the big divide. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 3, p. 377-392, 2011.

HRM POLICIES play critical role workers in reducing staff turnover in Chinese hotels. **Human Resource Management International Digest**, v. 28, n. 6, p.29-30, 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Serviços de Hospedagem – PSH 2016**. 2017.

IBRAHIM, L.; BAHYAYE, H. A. Participative Management and Employee Perspective: its impact on decision-making and productivity in Nigeria. **Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management**, v. 19, n. 7, p. 15-22, 2019.

KESGIN, M.; HSIEH, Y.; ALQUSAYER, A. What motivates and satisfies lodging employees in Riyadh, Saudi Arabia? **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 19, n. 3, p. 388-415, 2020.

KHAN, S. T.; AZIZ, W. A. Succession Planning Practices and their Implications on Employee Engagement within Bahrain's Oil & Gas Sector. In: International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs, Second, Piscataway, NJ, 2020. **Anais [...] Piscataway, NJ: IEEE, 2020.**

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LASHLEY, C. **Em busca da hospitalidade: perspectivas de um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014.

LOUVEIRA, J.; BRUSTOLIN, R.; GIULIANO, D. Qualidade de vida no trabalho no setor hoteleiro da cidade de Foz do Iguaçu. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 08, n. 01, p. 58-71, 2017.

MACDONALD, R.; SHILDRICK, T.; WOODMAN, D. The Future of Youth Research and the Journal of Youth Studies: editorial statement, January 2019. **Journal of Youth Studies**, v. 22, n. 1, p. 1-6, 2018.

MADERA, J.; et al. A. Strategic human resources management research in hospitality and tourism: a review of current literature and suggestions for the future. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 1, p. 48-67, 2017.

MAIA, E. M. M. O mercado de trabalho para o profissional da hotelaria na cidade de Limoeiro do Norte – CE. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 18, n. 3, p. 79-92, 2018.

MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MARTINS, A. C.; MACHADO, C. F. S. C. A Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. **Portuguese Journal of Management Studies**, v. 10, n. 01, p. 89-106, 2005.

MATTOS, C. E.; PONTES, M. L. M.; MARIETTO, M. L. Gestão em alimentos e bebidas: indicadores para um novo campo de estudos no Brasil. **Revista de Gestão do Esporte, do Lazer e do Turismo**, v. 5, n. 2, p. 99-119, 2016.

MCGINLEY, S. P.; MARTINEZ, L. The Moderating Role of Career Progression on Job Mobility: A Study of Work–Life Conflict. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 42, n. 7, p. 1106-1129, 2018.

MCLAUCHLAN, J.; et al. Evaluating the Reliability and Validity of the Short Gambling Harm Screen: are binary scales worse than Likert scales at capturing gambling harm? **Journal of Gambling Issues**, [S.L.], v. 44, n. 4, p. 103-120, 24 abr. 2020.

MEDONÇA, S. H. A.; ARAÚJO, L. S. Esgotamento profissional e qualidade de vida no trabalho: uma revisão integrativa. **Revista Psicologias**, v. 2, p. 1-19, 2016.

MELLO, A. S.; et al. Práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba. **Revista Turismo Visão e Ação**, São Paulo, v. 13, n. 03, p. 362-379, 2011.

MELO, A. R. E. **Motivação e Desempenho na Hotelaria de São Miguel**. 2017. 101 f. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais) - Universidade dos Açores, Ponta Delgada.

MENDONÇA, S. H. A.; ARAÚJO, L. S. Esgotamento profissional e qualidade de vida no trabalho: uma revisão integrativa. **Revista Psicologias**, v. 2, 2016.

MENEZES, P. D. L.; et al. Qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso em um hotel na orla de Cabo Branco/João Pessoa. **Revista Hospitalidade**. São Paulo, volume 16, n.03, p. 3-18, 2019.

NGUYEN, L. T. V.; et al. Employee engagement in brand value co-creation: An empirical study of Vietnamese boutique hotels. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 48, p. 88-98, 2021.

OLIVEIRA, E. J. **Retomada da hotelaria no Brasil em 2021 será lenta e gradual**. 2021. Disponível em: <<https://www.revistahoteis.com.br/retomada-da-hotelaria-no-brasil-em-2021-sera-lenta-e-gradual/>>. Acesso em: 04.jun.21.

OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 76, p. 415-431, 2017.

PADILLA, W. H. S.; MONDO, T. S. A importância das pessoas em serviços hoteleiros: um estudo sobre os aspectos motivacionais dos colaboradores em um hotel de luxo de Florianópolis. **Revista Eletrônica Ciências da Administração e Turismo**, v. 1, n. 1, p. 16-28, 2013.

PESONEN, J. A. Testing segment stability: insights from a rural tourism study. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 31, p. 697-711, 2014.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

REIS, J.; et al. Service robots in the hospitality industry: The case of Henn-na hotel, Japan. **Technology in Society**, v. 63, 101423, 2020.

ROBLEDO, J. L. R.; ARÁN, M. V.; PÉREZ-ARANDA, J. Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 21, n. 02, 84-92, 2015.

ROE, R.; ZIJLSTRA, F. Work pressure: results of a conceptual and empirical analysis. In: AVALLONE, F.; ANDERSON, N. **Innovative theories, tools, and practices in work and organizational psychology**. Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers, 2000. p. 29-45.

ROMERO, V.; CARRIÓN, R.; ROSAL, J. Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. **International Journal of Hospitality Management**, v. 90, 2020.

SALEM, I. E-B.; ABDIEN, M. K. Implementation of employee cross-training during perilous conditions in hotels. **Tourism Management Perspectives**, v. 23, p. 68-74, 2017.

SAMPAIO, M. I. C.; SABADINI, A. Z. P. Psicologia em evidências: conhecimento científico na tomada de decisão. **Revista Costarricense de Psicologia**, v. 33, n. 2, p. 109-121, 2014.

SANTOS, R. A.; ALMEIDA, R. S. M.; MIRANDA, L. P. A sustentabilidade e a hotelaria carioca: critérios para um desenvolvimento integrado e participativo. **Revista Turismo, Visão e Ação**, v. 23, n. 01, p. 191-215, 2021.

SATAKE, E. F.; et al. Recrutamento e seleção com foco no recrutamento interno. **Revista Científica do Unisalesiano**, v. 2, n. 4, p. 94-106, 2011.

SCHNEIDER, E. M.; FUJII, R. A. X.; CORAZZA, M. J. Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 9, p. 569-584, 2017.

SCHUCKERT, M.; et al. Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p.776-796, 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, F. B. **A Psicologia dos serviços em Turismo e Hotelaria: Entender o cliente e atender com eficácia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

SILVA, M.; BERNARDO, M. H.; SOUZA, H. A. Relação entre saúde mental e trabalho: A concepção de sindicalistas e possíveis formas de enfrentamento: A concepção de sindicalistas e possíveis formas de enfrentamento. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 2016.

SIQUEIRA NETO, A. C. **Psicologia: Psicoterapia e Desenvolvimento**. São Paulo, 2017.

SIQUEIRA, G.; ARAUJO, A. C. A importância dos benefícios para a motivação dos colaboradores nas organizações. **FABE em Revista: Revista Eletrônica**, Bertioga, v. 06, n. 07, 2016.

SOUZA, C. T. C.; CRUZ, T. M.; MENEZES, M. B. C. Treinamento e desenvolvimento de competências no setor hoteleiro. **Caderno de Graduação**, v. 1, n. 17, p. 11-24, 2013.

TANKE, M. L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Thomson, 2004.

TAVARES, L. A. T. **A depressão como “mal-estar contemporâneo”**: Medicalização e (EX)-sistência do sujeito depressivo. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

TRICÁRIO, L. T.; OLIVEIRA, J. P.; ROSSINI, D. M. Meios de hospedagem como signo de hospitalidade urbana. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 1, p. 28-56, 2018.

TRUITT, D. L. The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency. **Sage Open**, v. 1, n. 3, p. 1-13, 2011.

WANG, W.; MATHER, K.; SEIFERT, R. Job insecurity, employee anxiety, and commitment: the moderating role of collective trust in management. **Journal of Trust Research**, v. 08, n. 02, p. 1-18, 2018.

ZOPIATIS, A.; KRAMBIA-KAPARDIS, M.; VARNAVAS, A. Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. **Tourism and Hospitality Research**, v. 12, n. 2, p. 101–121, 2012.

Artigo recebido em: 22/08/2021

Avaliado em: 10/10/2021

Aprovado em: 16/12/2021