

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**CONTENTE OU DESCONTENTE: COMO ESTÁ A SATISFAÇÃO DO CLIENTE  
INTERNO NÚMERO 1 DO HOTEL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA**

**2015**

**HIGINO RUA**

**CONTENTE OU DESCONTENTE: COMO ESTÁ A SATISFAÇÃO DO CLIENTE  
INTERNO NÚMERO 1 DO HOTEL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização  
apresentado como requisito parcial para a obtenção  
do título de Especialista em MBA em Gestão  
Empresarial.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Rosângela

**CURITIBA**

**2015**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **CONTENTE OU DESCONTENTE: COMO ESTÁ A SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO NÚMERO 1 DO HOTEL**

Esta monografia foi apresentada no dia 14 de outubro de 2015, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

----- .

---

Prof. Dr. Rosângela  
Orientador

---

Prof. Dr. Thiago Cavalcante Nascimento  
Banca

---

Prof. Dr. Leonardo Tonon  
Banca

Visto da coordenação:

---

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

## RESUMO

RUA, Higinio. Contente ou descontente: como está a satisfação do cliente interno número 1 do hotel. 2015. 25 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Este trabalho visou investigar, através de pesquisa qualitativa, o nível de satisfação de profissionais que exercem a função de gerente geral de hotel. Para isso, a pesquisa realizada – com gerentes gerais de três redes hoteleiras com atuação no Brasil - visou entender o porquê o nível de insatisfação desses profissionais é tão elevado e quais ações estão sendo realizadas para que o hoteleiro busque opção de mudar de carreira ou retome a níveis de satisfação aceitáveis. A pesquisa foi aplicada a 30 gerentes gerais de unidades hoteleiras que atuam em diferentes cidades brasileiras e obteve 80% de taxa de resposta. Como hipótese, buscou-se comprovar a propensão destes sujeitos à mudança de carreira, devido à insatisfação. Observou-se, porém, que, embora insatisfeitos com algumas situações relativas a carreira na rede hoteleira, estes profissionais não estão tomando nenhuma ação efetiva para alterar essa realidade.

Elaborou-se uma síntese das percepções com significados comuns e das diferenças em relação aos seguintes pontos: motivos para ingresso na organização, características relevantes para o exercício da função gerencial, cotidiano de trabalho, aspectos positivos e negativos do trabalho e impactos da função na vida pessoal dos gerentes.

**Palavras-chave:** Hotelaria. Administração. Gerente geral. Satisfação. Mudança de carreira.

## ABSTRACT

RUA, Higino. Contente ou descontente: como está a satisfação do cliente interno número 1 do hotel. 2015. 25 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

This article aimed to investigate, through qualitative research, the level of satisfaction of professionals engaged in the office manager of the hotel. For this, the survey - with general managers three chains operating in Brazil - aimed to understand why this happens and what actions are being conducted for these changes to occur. The research was applied to 30 general managers of hotel units operating in different Brazilian cities and obtained 80% response rate. As an hypothesis, we attempted to prove the propensity of these subject to change career due to dissatisfaction. It was noted, however, that although dissatisfied with some situations related to career in hotel chain, these professionals are not taking any effective action to change this reality.

We developed synthesis of common meanings and perceived differences in relation to the following: reasons to join the organization, relevant characteristics for the practice of managing, daily work, positive and negative aspects of the work and function of the impact on the personal lives of managers. Relevant aspects of manager function that did not emerge in the speech of respondents were also identified.

**Key words:** Hotel. Administration. General manager. Satisfaction. Change career.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO.....	8
3. A ESCOLHA PROFISSIONAL.....	10
4. MÉTODO .....	12
5. RESULTADOS .....	15
6. CONSIDERAÇÕES .....	21
7. CONCLUSÃO.....	22
REFERÊNCIAS .....	23

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo dados da Organização Mundial do Turismo (OMT), o Turismo gera entre 6 e 8% dos empregos no mundo<sup>1</sup>. Informações do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), qualifica o turismo como uma atividade que gera anualmente US\$ 4 trilhões e aproximadamente 280 milhões de empregos em todo o mundo (GORINI; MENDES, 2005, p.113). Neste setor, inclui-se o segmento de hotelaria, com relevância na economia mundial sendo uma das atividades com maior representatividade econômica.

É sobre este setor, o segmento da hospedagem, cujo objetivo é atender à necessidade de alojamento e abrigo das pessoas que estão em trânsito ou longe dos seus domicílios (IDEM, p.115) que este trabalho foi realizado. O objetivo foi conhecer e entender um pouco da realidade profissional de um dos cargos ofertados no setor hoteleiro: o gerente geral. Para isso, foi necessário refletir sobre a atuação e escolha de carreira, grau de satisfação no desempenho das funções, horas dedicadas para o exercício da função, dentre outros aspectos, explorados durante pesquisa qualitativa realizada com esses profissionais.

Além disso, pretendeu-se observar a partir das respostas dadas, se os profissionais insatisfeitos com a função desempenhada no setor hoteleiro, planejavam sair e/ou realizavam ações efetivas para deixar o setor. Desta forma, este trabalho justificou-se pela contribuição e conhecimento deste profissional.

## 2. A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO

O gerente geral de um hotel – ou cliente interno número 1, como também pode ser chamado – faz parte da organização e, como tal, configura-se como Capital Humano, contribui para o sucesso do empreendimento. As empresas, a cada dia, também se transformam, assim como a sociedade em geral, e aqueles que trabalham nela têm a possibilidade de opinar, inovar e participar da gestão. Junior e Mendes explicam que as empresas motivam seus funcionários a partir de treinamentos e benefícios, o que acarreta também uma maior produtividade. “A motivação de pessoal resultará na efetivação de um serviço de qualidade, que geralmente está relacionada à satisfação com o próprio emprego. Essa satisfação pode incitar o colaborador a alcançar um determinado nível de desempenho” (MULLINS *apud* JUNIOR; MENDES)<sup>2</sup>.

A satisfação dos funcionários de qualquer empresa em qualquer setor de negócios está relacionada com diversos e variados itens. Alguns aparecem com mais frequência, como salários, benefícios e possibilidade de crescimento de carreira, outros são bem mais específicos de cada área, segundo Bergamini e Coda (1990), “para os profissionais, a satisfação no trabalho é entendida como uma relação direta entre a necessidade sentida por um indivíduo em seu trabalho e o que ele percebe que está recebendo”. Desta forma, alguns fatores que podem servir de motivação para determinado profissional, pode ser um incômodo para outros. A satisfação irá depender da expectativa que o profissional tem.

De acordo com estudo de caso feito por Costa, Bento e Ziviani (2013, p.5), “no segmento de varejo, o salário foi fator de grande impacto na satisfação dos funcionários, podendo inclusive servir de entrave para uma possível estratégia de crescimento da empresa”. Outro fator que foi verificado, desta vez por Weymer, Maciel e Castor (2014, p.11), “foi o fato de que sobrequalificação pode influenciar de forma direta na insatisfação sobre o trabalho exercido, ou seja, quanto mais instruído e mais conhecimento o funcionário possuir, maior a tendência de apresentar insatisfação com as condições de trabalho oferecidas”. Tal fator também poderá ser observado na pesquisa apresentada em relação ao tempo de trabalho na atividade e quantidade de tempo que o profissional exerce cargo de gestão.

Por outro lado, Carvalho, Silva e Zago,

Apresentaram um estudo específico com gerentes de hotéis, onde destacam que, no setor de hotelaria a maior oferta de qualificação serve como fator motivacional. Gerentes de hotel percebem essa qualificação extra como fator de desenvolvimento de suas carreiras e, além disso, foi notado que o contexto social em que o gerente está inserido também serve como fator motivacional. A natureza do serviço, sem rotina definida, por exemplo, é um importante mecanismo de retenção de profissionais”.(2011,p.3)



Ressalta-se, portanto, que o profissional atuante na gestão de um empreendimento hoteleiro percebe como fator motivacional de seu desempenho, o incentivo à qualificação, o que por consequência, irá orientar sua carreira profissional no universo hoteleiro, assim como a tomada de decisões também em relação ao trabalho desenvolvido.

Estudos mostram que existe uma relação entre as condições de trabalho oferecidas e o nível de satisfação dos funcionários. Begley e Cazajka (1993, p.12) discorrem que “os funcionários insatisfeitos apresentam muito mais problemas de saúde físicos como insônia, dores estomacais e psicológicos como, emoções negativas e até depressão do que seus pares que estão satisfeitos”.

Interessou, pois, para o desenvolvimento da pesquisa realizada com os gestores hoteleiros, entender a relação entre sua satisfação e motivações e percepções do seu futuro profissional no segmento hoteleiro. As perguntas perpassaram pelos temas das condições de trabalho, experiência de carreira, reflexões sobre a possibilidade de sair do segmento, etc. Nesse sentido, entende-se que o profissional que exerce a função de gerente é responsável direto pela satisfação de clientes internos e externos, além disso, responde por toda a parte administrativa da unidade. A partir disso, foi questionado como esse profissional poderia responder de forma satisfatória a suas atribuições principais, estando ele mesmo sendo impactado pela insatisfação pessoal e vontade de sair da profissão?

Destaca-se o fato de que esse artigo não tem a pretensão de finalizar essa discussão e muito menos apresentar respostas definitivas para essa divergência na postura desse perfil de profissional, somente tem-se como objetivo suscitar uma reflexão e apresentar algumas sugestões de abordagem dessas carreiras que podem servir de estímulo para a manutenção ou recuperação da satisfação desses profissionais.

### 3. A ESCOLHA PROFISSIONAL

Em geral, o profissional que atua no ramo hoteleiro origina-se de duas formas para o mercado: a) através de alunos egressos de cursos de hotelaria e turismo das diversas faculdades de ensino superior e escolas de cursos técnicos, e; b) pessoas que entram na carreira hoteleira como oportunidade de primeiro emprego.

Sendo de uma ou outra forma, a hotelaria caracteriza-se como portão de entrada para jovens em início de carreira, já que se trata de uma área que necessita de volume e diversidade de mão de obra, além de necessidade de pouca qualificação profissional para as atividades de base operacional.

O profissional iniciante na carreira de hotelaria tem como ponto de partida, principalmente as áreas de hospedagem, alimentos e bebidas e vendas. Em geral esses três departamentos são os que mais formam futuros gerentes gerais de hotéis, devido essas áreas serem as que mais mantêm os seus profissionais por longos anos dentro da carreira hoteleira e que irão proporcionar conhecimentos diferenciados do hotel a esses profissionais que permaneceram. Também deve ser ressaltado que, sendo oriundo de cursos da área ou que iniciaram sem muita qualificação na hotelaria, todos esses jovens, vão acumulando conhecimento da carreira hoteleira, na medida que ampliam suas habilidades no desempenho das funções. Àqueles que permanecem no setor e atingem a função de gestor de uma unidade, fazem necessários os conceitos em gestão de pessoas, conhecimentos financeiros, compras e vendas, marketing, alimentos e bebidas, manutenção, entre outros.

O que poderia então satisfazer esse profissional no desempenho desta função? Trabalhar com pessoas diferentes, poderia ser uma das respostas. O ambiente do serviço no setor hoteleiro propicia aos profissionais atuar junto a seus pares (os demais colaboradores), mas ainda com os clientes, pois uma das principais características dos clientes (hóspedes) dos hotéis é a grande variedade de cultura, perfil sócio econômico, conhecimentos gerais, etc. Isso é um fator favorável no ambiente corporativo da hotelaria e muito valorizado pelos seus profissionais, principalmente no início e no momento de desenvolvimento da carreira.

Porém, com o passar dos anos e com o crescimento de nível hierárquico, o gestor hoteleiro pode passar a valorizar outros elementos de satisfação. Uma falta de maior remuneração e a falta de aplicação de novas tecnologias, por ser uma área mais conservadora, podem ser exemplos do grau de descontentamento com a profissão. Também

podemos citar como outros fatores: o pacote de benefícios pouco atrativo, trabalhos aos sábados, domingos e feriados (perfil 24x7 do segmento) e reclamações repetitivas dos demais colaboradores e dos hóspedes. Os anos acumulados na carreira hoteleira, principalmente em cargos de gestão podem causar um descontentamento comum com a profissão e um movimento de busca por uma possibilidade de troca de área e mudança de carreira. O que este trabalho propôs, portanto, foi conhecer esses elementos motivacionais dos gestores hoteleiros (se eles existem e quais são), além dos elementos que causam transtorno e decepção com a profissão e uma possível busca de alternativas para a mudança de carreira.

## 4. MÉTODO

O artigo foi escrito com base em pesquisa quantitativa (Marconi e Lakatos, 2001) realizada no período de 22 de junho a 17 de julho de 2015, através de formulário preenchido pelos gestores hoteleiros, não se limitando somente a uma rede hoteleira (não foram estudadas empresas específicas, mas os membros que ocupavam cargos de gestão), com a participação de 03 redes hoteleiras diferentes e levantamento de informações.

A pesquisa foi elaborada com a preocupação de analisar o momento atual dos participantes, possibilitando assim, identificar relações entre as variáveis apresentadas nas informações, através do questionário estruturado. A partir das respostas dos gerentes dos hotéis foi realizada tabulação e análise do conteúdo.

Sendo assim, a pesquisa foi realizada da seguinte maneira: 1) o questionário (figura 01) foi redigido através de ferramenta virtual para ser respondido de forma anônima por 30 gerentes gerais de redes hoteleiras variadas (o objetivo era que eles apresentassem a realidade de negócio, com fatores como remuneração, benefícios e condições de trabalho); 2) os dados foram compilados, e; 3) os dados foram analisados apresentando as tendências de acordo com cada situação observada.

<p>Q1 SEXO</p> <p><input type="radio"/> MASCULINO</p> <p><input type="radio"/> FEMININO</p> <p>Q2 IDADE</p> <p><input type="radio"/> ATÉ 25</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="radio"/> 25 A 30</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="radio"/> 31 A 35</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="radio"/> 36 A 40</p> <p><input type="radio"/> ACIMA DE 41</p> <p>Q3 ESTADO CIVIL</p> <p><input type="radio"/> SOLTEIRO</p> <p><input type="radio"/> CASADO</p> <p>Q4 ESCOLARIDADE</p> <p><input type="radio"/> ATÉ SUPERIOR INCOMPLETO</p> <p><input type="radio"/> SUPERIOR COMPLETO</p> <p><input type="radio"/> PÓS GRADUADO</p> <p>Q5 FAIXA SALARIAL</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="radio"/> ATÉ R\$ 5.000</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="radio"/> 5.001 A 8.000</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="radio"/> 8.001 A 10.000</p> <p><input type="radio"/> ACIMA DE 10.000</p> <p>Q6 TEMPO DE CARREIRA NA HOTELARIA</p> <p><input type="radio"/> ATÉ 05 ANOS</p> <p><input type="radio"/> 05 A 10 ANOS</p> <p><input type="radio"/> 11 A 15 ANOS</p> <p><input type="radio"/> ACIMA DE 15 ANOS</p> <p>Q7 TEMPO EM CARGOS DE GESTÃO</p> <p><input type="radio"/> ATÉ 02 ANOS</p> <p><input type="radio"/> 02 A 05 ANOS</p> <p><input type="radio"/> 06 A 10 ANOS</p> <p><input type="radio"/> ACIMA DE 10 ANOS</p> <p>Q8 TEMPO NA ATUAL FUNÇÃO</p> <p><input type="radio"/> ATÉ 02 ANOS</p> <p><input type="radio"/> 02 A 05 ANOS</p> <p><input type="radio"/> ACIMA DE 05 ANOS</p> <p>Q9 QUANTAS UNIDADES HOTELEIRAS JÁ TRABALHOU?</p> <p><input type="radio"/> ATÉ 03</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="radio"/> 04 A 06</p> <p><input type="radio"/> ACIMA DE 06</p> <p>Q10 QUANTAS ALTERAÇÕES DE FUNÇÃO E/OU UNIDADE VOCÊ TEVE NOS ÚLTIMOS 24 MESES?</p> <p><input type="radio"/> NENHUMA</p> <p><input type="radio"/> ATÉ 02</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="radio"/> 03 A 04</p> <p><input type="radio"/> ACIMA DE 04</p>	<p>Q11 CARGA HORÁRIA MÉDIA TRABALHADA POR SEMANA</p> <p><input type="radio"/> ATÉ 44H</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="radio"/> 45 A 50H</p> <p style="padding-left: 20px;"><input type="radio"/> 50 A 55H</p> <p><input type="radio"/> ACIMA DE 50H</p> <p>Q12 PRINCIPAIS PONTOS POSITIVOS IDENTIFICADOS NA CARREIRA DE HOTELARIA (COMO GERENTE GERAL) - MARCAR ATÉ 03 RESPOSTAS</p> <p><input type="checkbox"/> SALÁRIO</p> <p><input type="checkbox"/> BENEFÍCIOS</p> <p><input type="checkbox"/> STATUS</p> <p><input type="checkbox"/> TEMPO LIVRE</p> <p><input type="checkbox"/> MOBILIDADE GEOGRÁFICA</p> <p><input type="checkbox"/> EMPATIA COM A FUNÇÃO</p> <p><input type="checkbox"/> PRAZER EM SERVIR</p> <p><input type="checkbox"/> POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL</p> <p><input type="checkbox"/> AUTONOMIA DE DECISÕES</p> <p><input type="checkbox"/> OUTRO _____</p> <p>Q13 PRINCIPAIS PONTOS NEGATIVOS IDENTIFICADOS NA CARREIRA DE HOTELARIA (COMO GERENTE GERAL) - MARCAR ATÉ 03 RESPOSTAS</p> <p><input type="checkbox"/> SALÁRIO</p> <p><input type="checkbox"/> BENEFÍCIOS</p> <p><input type="checkbox"/> RECLAMAÇÕES DE CLIENTES (INTERNOS E EXTERNOS) SOBRE OS MESMOS ASSUNTOS</p> <p><input type="checkbox"/> CARACTERÍSTICA 24 X 7 DO SEGMENTO</p> <p><input type="checkbox"/> ROTINA</p> <p><input type="checkbox"/> FALTA DE TEMPO LIVRE</p> <p><input type="checkbox"/> FALTA DE POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL</p> <p><input type="checkbox"/> FALTA DE RECONHECIMENTO</p> <p><input type="checkbox"/> FALTA DE VISÃO DE FUTURO</p> <p><input type="checkbox"/> OUTRO _____</p> <p>Q14 TEM ATUALMENTE OU JÁ TEVE VONTADE REAL DE SAIR DO SEGMENTO DE HOTELARIA?</p> <p><input type="radio"/> SIM</p> <p><input type="radio"/> NÃO</p> <p>Q15 (EM CASO POSITIVA NA Q14) FEZ OU ESTÁ FAZENDO ALGUM MOVIMENTO PARA PODER SAIR DO SEGMENTO DE HOTELARIA?</p> <p><input type="radio"/> SIM</p> <p><input type="radio"/> NÃO</p> <p>Q16 O QUE ESTÁ SENDO FEITO?</p> <p><input type="radio"/> POR ENQUANTO NADA</p> <p><input type="radio"/> POUPANÇA FINANCEIRA</p> <p><input type="radio"/> FORMAÇÃO ACADÊMICA EM OUTRA ÁREA</p> <p><input type="radio"/> CURSOS TÉCNICOS EM OUTRA ÁREA</p> <p><input type="radio"/> EMPREENDENDO</p>
---	--

**Figura 01**

Os participantes da pesquisa foram informados por e-mail e/ou telefone sobre a natureza da pesquisa que estavam sendo convidados a responder. Após isso, os questionários foram enviados via email, com prazo de vinte e cinco (25) dias para resposta, apresentando uma taxa de retorno de 80% (30 formulários enviados, 25 respondidos).

Para a elaboração do questionário foram utilizados dados sociodemográficos (sexo, localização geográfica, idade, estado civil, escolaridade, etc.), ocupacionais (tempo de trabalho na empresa e na hotelaria, tipo de vínculo de trabalho, quantidade de horas semanais trabalhadas, etc.). Também foram abordados dados subjetivos inerentes da atividade hoteleira e da função de gerente geral de hotel.

As respostas dos questionários foram tabuladas, armazenadas e transformadas em estatísticas e gráficos através do sistema operacional existente e próprio do site de pesquisas on-line *Qualtrics.com*.

## 5. RESULTADOS

A realização da pesquisa propiciou os seguintes resultados, que podem ser divididos em 3 blocos: informações pessoais e dados demográficos, informações sobre a carreira e informações sobre satisfação profissional e ações a serem desenvolvidas.

Sobre os dados pessoais e demográficos, foram analisados 5 pontos. O primeiro foi sexo: a maioria das amostras é de profissionais do sexo masculino, porém sem vantagem numérica expressiva, 14 homens e 11 mulheres. Quanto à idade a maioria absoluta está acima dos 41 anos, sendo seguido logo depois por profissionais que têm entre 36 e 40, somente 04 pessoas analisadas possuem até 35 anos. A respeito do estado civil, 17 são casados e 08 solteiros. No que diz respeito a formação acadêmica, não foi identificado nenhum profissional sem no mínimo curso superior e a grande maioria possui pós-graduação, 20 pós-graduados e somente 05 com apenas graduação superior. Sobre a faixa salarial existiu uma distribuição, mas surgiu a informação que todos os participantes ganham acima de R\$ 5.000,00 e a maioria com salários superiores a R\$ 10.000,00, com 12 respostas.

Sobre os dados em relação a carreira desses profissionais foi perguntado sobre o tempo total de carreira, sendo que essa questão demonstraria a maturidade profissional dos entrevistados. Dos 25 participantes, 17 têm mais de 15 anos de carreira em hotelaria e 08 com menos desse tempo. Também em relação a cargos de gestão, essa maturidade se explicita, com 14 pessoas com mais de 10 anos exercendo cargos de gestão e somente 03 participantes com até 5 anos como gestores. Quando analisado sobre o tempo exercendo a atual função, a divisão é muito maior: 05 pessoas tem até 2 anos no cargo atual, 08 estão entre 2 e 5 anos, e 12 ocupam o cargo há mais de 5 anos. Sobre a mobilidade profissional foi perguntado em quantos hotéis esse profissional já tinha trabalhado, sendo que somente 03 tinham trabalhado em até 3 hotéis e a maioria absoluta, 22 pessoas tinha trabalhado em pelo menos 4 unidades hoteleiras.

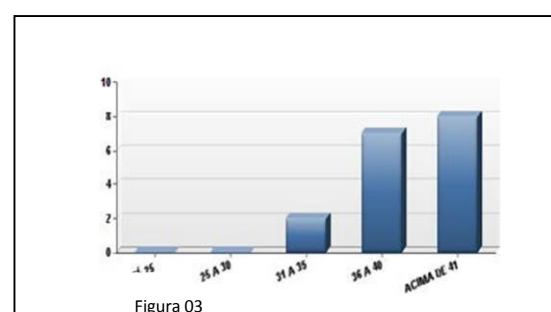
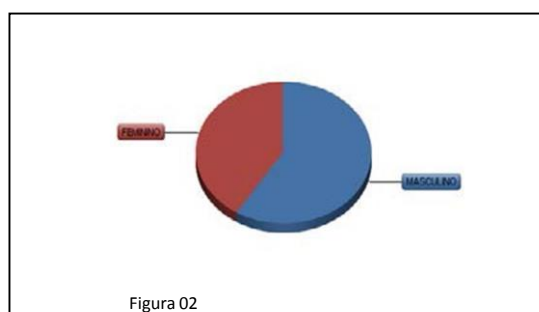
A respeito de alteração de funções, independente de local de trabalho, foi verificado que 18 não tiveram nenhuma ou até duas alterações nos últimos 2 anos. Com isso, pode-se verificar que somente uma pequena parte teve grande alteração funcional nos últimos 24 meses, 18 nenhuma ou até duas contra 07 com mais de duas mudanças funcionais. Quando perguntados sobre carga horária semanal de trabalho a divisão foi bem uniforme com 06 respostas que trabalham até 44h, 06 de 45 a 50h, 07 de 51 a 55h e 06 profissionais pesquisados trabalham mais do que 55h semanais.

Sobre o tema de satisfação profissional, foi solicitado que os participantes apontassem até 3 fatores considerados positivos na carreira hoteleira e foram apontados os seguintes: empatia com a função, prazer em servir e possibilidade de crescimento profissional estão entre os principais fatores, obtendo 40 respostas, dentre 71 citadas. Por outro lado, quando perguntados sobre os fatores negativos na função de gerente geral de hotel, salário teve a maior votação, 17 citações, seguido por característica 24x7 do segmento da hotelaria, falta de tempo livre e reclamações de clientes (internos e externos) sobre os mesmos assuntos, com respectivamente 11, 10 e 09 escolhas.

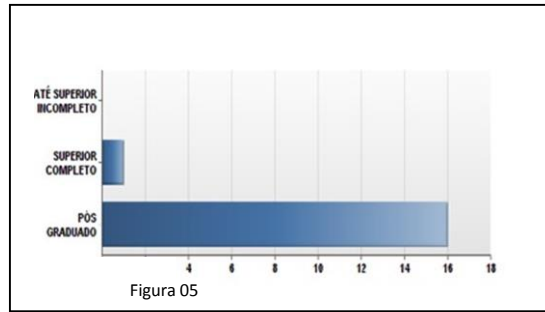
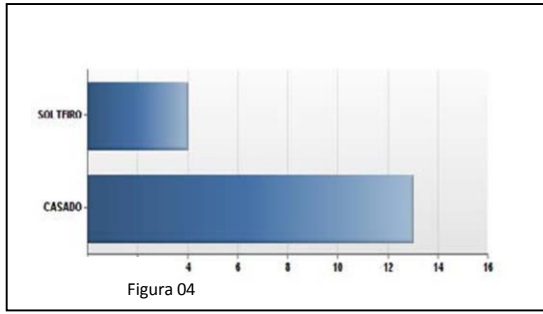
Sobre as duas principais perguntas da pesquisa, "Tem atualmente ou já teve vontade de sair do segmento da hotelaria?" obteve-se grande maioria Sim, com 17 escolhas do total de 25 pessoas. E a pergunta "Fez ou está fazendo algum movimento para poder sair do segmento da hotelaria?" foi respondida contrariamente da anterior com maioria para a resposta Não, 17 votos contra 08. Em se tratando do que cada um está fazendo para tentar (ou não) sair do segmento, as respostas foram bem divididas com 06 pessoas declarando que fazem poupança financeira, 05 apostam em formação acadêmica em outras áreas, 03 estão tentando o empreendedorismo e 11 pessoas responderam que não estão fazendo nada.

Sobre a comparação dos dados da pesquisa, a principal pergunta a ser respondida era: "Tem atualmente ou já teve vontade real de sair do segmento da Hotelaria?", é possível compor os seguintes resultados:

Quando a resposta a essa pergunta é positiva, ou seja, o entrevistado tem ou já teve vontade de trocar de área de atuação profissional, resposta obtida em 17 dos 25 questionários respondidos. A maioria das respostas positivas foram dadas por pessoas do sexo masculino, 59% (figura 02), com idade a partir de 36 anos, 88% (figura 03), casados, 76% (figura 04) e Pós-graduados, 94% (figura 05).



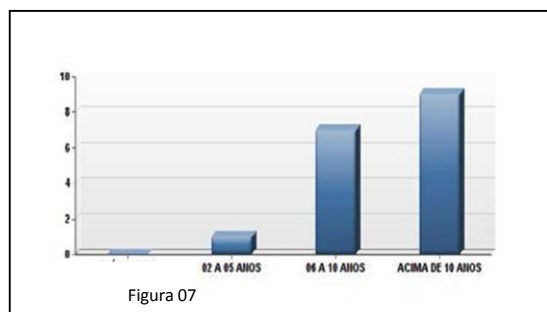
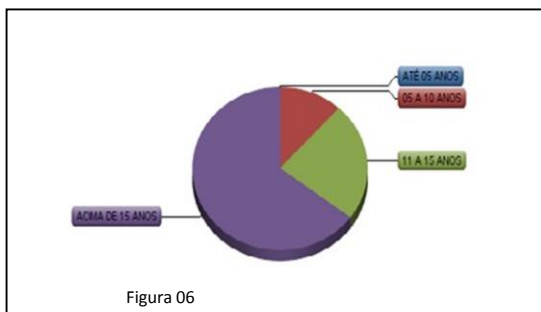


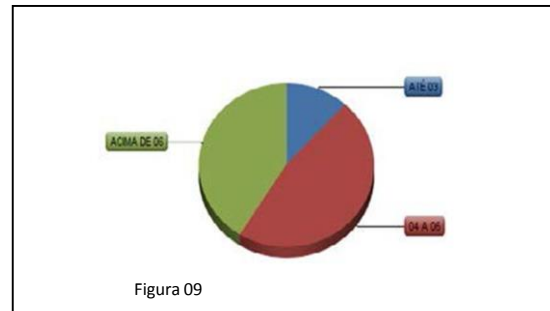
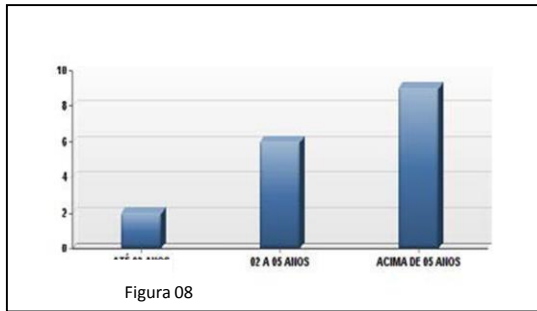


Fonte própria: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação a salário recebido, a pesquisa demonstra uma grande divisão, a maioria, 47% recebe entre R\$ 5.000,00 a R\$ 8.000,00, porém existe uma grande amostragem, com 35% que declaram receber salários maiores do que R\$ 10.000,00 mensais. Tais números indicam que embora o salário seja um grande fator decisivo na vontade de sair do setor hoteleiro, mesmo os que recebem salários acima da mais alta faixa pesquisada, ainda assim possuem essa mesma determinação.

Sobre o tempo de carreira trabalhando em hotéis, pode-se concluir que quanto mais tempo a pessoa exerce a mesma atividade, no caso deste segmento, mais apresenta interesse em trocar de profissão, 65% dos insatisfeitos tem mais de 15 anos de hotelaria (figura 06), isso preocupa, pois demonstra que os profissionais mais qualificados e com mais experiência de gestão, estão mais propensos a sair da gestão hoteleira, pois soma-se a informação de que 94% desses pesquisados possuem pelo menos 06 anos exercendo cargos de gestão (figura 07), 53% estão a mais de 5 anos na atual função (figura 08) e 88% já trabalharam em pelo menos 4 hotéis diferentes (figura 09).

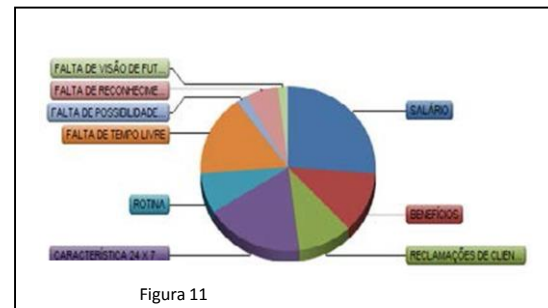
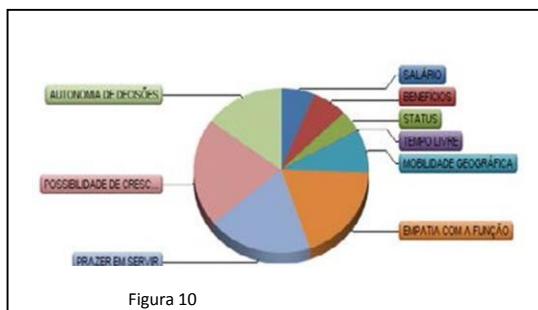




**Fonte própria: Dados da pesquisa, 2015.**

Outra realidade que a pesquisa aponta é o perfil do profissional da Hotelaria, voltado para o serviço, pois dentre os pontos positivos para os que estão insatisfeitos com a carreira estão fatores como "prazer em servir" e "empatia com a função", que aparecem na mesma proporção de "possibilidade de crescimento" e "autonomia nas decisões" e itens como "salários", "benefícios" e "tempo livre" ficaram entre os menos citados.

Já quando solicitado para que fossem apontados os pontos negativos da carreira, entre as 50 citações apontadas, "salário" e "benefícios" tiveram 19 pontos e juntos com "falta de tempo livre" e "característica 24x7 do segmento", com 17 citações foram os itens de maior destaque negativo apontados pelos entrevistados.



**Fonte própria: Dados da pesquisa, 2015.**

Tais fatores apontados denotam que a falta de tempo e dedicação exigida dos profissionais da hotelaria, devido ao funcionamento ininterrupto da atividade comercial, somados a falta de compensação financeira dessa dedicação exclusiva são os maiores ocasionadores de insatisfação e geradores de disposição a sair do segmento.

Em complemento a essas informações, foi solicitado que os entrevistados indicassem de forma espontânea mais um fator para as perguntas sobre os pontos positivos e negativos da carreira hoteleira na visão do gerente geral e alguns outros apontamentos apareceram, como pontos positivos foram citados:

a) "No meio hoteleiro em si, os profissionais acabam sendo muito mais parceiros do que concorrentes e de alguma forma sempre se encontram em outro grupo, rede ou cidade, apesar de ser um grande mercado, há uma sinergia e troca pelas pessoas se conhecerem, isto é incrível";

b) "Amplio conhecimento de administração de diversas áreas: Ex. Governança, A&B, manutenção (predial e de equipamentos), RH e DP, jurídico (principalmente trabalhista e empresarial), segurança patrimonial, comercial, compras e custos. Estes conhecimentos proporcionam ao profissional um leque maior de vantagem, pois podemos atuar em outros segmentos como administrador";

c) "Possibilidade de conhecer pessoas e lugares diferentes, ter contato com povos de cultura diferentes, além de proporcionar ao profissional a possibilidade de desenvolver a capacidade de falar para diferentes públicos";

d) "Existe a parte do glamour da função, onde podemos comer, conhecer e visitar excelentes hotéis e restaurantes e conhecer pessoas famosas".

Também foram citadas situações que são entendidas de forma negativa na carreira, como:

a) "No caso do gerente geral é viver ligado 24 horas, não podendo desligar o celular, a sensação de estar de plantão *full time*";

b) "O gerente geral de hotel necessita qualificação e conhecimento acima da média, mas não recebe remuneração adequada a este fato";

c) "Os gerentes gerais são contratados com um determinado currículo, passam a exigir cada vez mais uma super qualificação, mas a empresa não proporciona, financeiramente e de disponibilidade de tempo, condições para a busca dessa qualificação externa";

d) "A remuneração do gerente geral não condiz com as exigências que o mercado faz quanto à capacidade e dedicação de tempo ao empreendimento";

e) "O profissional tem que buscar atualização constante de diversos setores da hotelaria, evitando ficar nas mãos de médios gestores, isso demanda tempo e dinheiro investidos na sua capacitação (o que pode ser visto também como ponto positivo)";

f) "Dedicação exclusiva = poucos profissionais conseguirão ter duas atividades, tendo em vista que a hotelaria não tem rotina, então o profissional deverá estar disponível *full time*. Ex. eventos de grande porte e/ou grande importância que surgem de última hora";

g) "Falta de compensação financeira para a dedicação exclusiva ao hotel ou para qualquer esforço extra realizado, sempre o discurso é que o trabalho é assim mesmo e que a dedicação do gerente geral é em tempo integral".

Nem todos os que responderam aos questionários preencheram alguma resposta espontânea, mas essas respostas abertas reforçam as respostas que surgiram nas alternativas existentes.

## 6. CONSIDERAÇÕES

Levando em consideração as respostas obtidas no questionário da pesquisa e nas respostas espontâneas pode-se propor algumas ações que possam melhorar os problemas encontrados.

**1- Necessidade de maior compensação financeira-** O profissional da hotelaria tem o prazer em servir, possui a experiência necessária, mas não consegue observar um retorno financeiro equivalente à dedicação exigida. Com base nestas constatações, sugere-se que as empresas busquem formas de recompensar financeiramente as dedicações extras ou pelo menos a sensação de estar o tempo todo ligado no hotel.

**2- Oferecer alternativas para a necessidade de dedicação exclusiva do gerente geral** - Além das compensações financeiras já citadas, as operadoras hoteleiras deveriam buscar alternativas para que o profissional não necessite estar a disposição do hotel integralmente, apresentando para os finais de semana, feriados e fora do horário comercial a possibilidade de criação de centros de atendimento às unidades ou aumentando a mão de obra e criando funções de apoio que trabalhem exclusivamente fora do horário comercial.

**3- Proporcionar maior tempo livre e diminuição de carga horária de trabalho semanal** - Uma possibilidade é simplesmente aumentar a quantidade de folgas mensais, ou pelo menos compensar de forma satisfatória em outras datas de acordo com a possibilidade de cada unidade hoteleira.

**4- Aumentar as alternativas de compensação** - Apresentar alternativas de troca do tempo de dedicação por atividades de formação profissional, valores monetários, folgas e ajudas em férias e viagens a lazer.

**5- Incentivo à maior participação na gestão** - Oferecer possibilidade deste profissional atuar nos planejamentos estratégicos da empresa, aproveitando assim a sua qualificação e experiência e com isso envolver o profissional em decisões corporativas.

## 7. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi conhecer e entender um pouco da realidade profissional daqueles que exercem a função de gerente geral na rede hoteleira. Para isso, foi necessário refletir sobre a atuação e escolha de carreira, grau de satisfação no desempenho das funções, horas dedicadas para o exercício da função, dentre outros aspectos desses profissionais.

Com a pesquisa elaborada e aplicada a esses profissionais e através das análises realizadas pode-se perceber que sim, existe a insatisfação deste profissional com a carreira, mas essa insatisfação está principalmente relacionada a fatores como falta de reconhecimento (principalmente financeiro), necessidade de estar 100% dedicado ao hotel e não ter condições (de tempo e financeiras) de aumentar a sua qualificação. Porém não foi encontrado um movimento real por parte dos gerentes gerais entrevistados em busca de oportunidades de sair do segmento em que atuam. A situação atualmente está mais no nível de discurso, mas por outro lado, ficou bem claro que o gerente geral de hotel tem prazer em exercer a sua função, que gosta do que faz e que tem interesse em buscar aperfeiçoamento constante.

O artigo, apoiado completamente pelos resultados obtidos na pesquisa, serviu para cumprir o objetivo esperado, de destacar a necessidade de mudanças na forma de gestão, em se tratando da função de gerente geral de hotel, passando pela forma de olhar a carreira, remunerações oferecidas e necessidade de dedicação exclusiva exigida.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W., CODA, R. (org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

CARVALHO, N. L. N.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. C. Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. **Turismo: Visão e Ação**, v. 13, n. 2, art. 5, p. 201-219, 2011.

COSTA, C. A.; BENTO, K. G. D. R.; SÁ, F. B.; ZIVIANI, F. Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. **Revista de Administração da Unimep**, v. 11, n. 1, p. 181-198, 2013.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. **Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, pp. 111-150, set. 2005. Disponível em

<http://ad.rosana.unesp.br/docview/directories/Arquivos/Cursos/Apoio%20Did%C3%A1tico/Marcus%20Henrique%20Rolim%20Leite/AULAS%20MEIOS%20DE%20HOSPEDAGEM>

[%20\(M.E\)/Turismo%20no%20Brasil%20segmento%20Hotelaria.pdf](http://ad.rosana.unesp.br/docview/directories/Arquivos/Cursos/Apoio%20Did%C3%A1tico/Marcus%20Henrique%20Rolim%20Leite/AULAS%20MEIOS%20DE%20HOSPEDAGEM%20(M.E)/Turismo%20no%20Brasil%20segmento%20Hotelaria.pdf). Acessado em 3 de agosto de 2015.

JUNIOR, F. C. B.; MENDES, L. E. F. Gestão de qualidade na prestação de serviços hoteleiros: um estudo de caso no Deville Maringá – Paraná. IN: VII ENPPEX. Tema: Universidade e Gestão Pública: perspectivas e possibilidades. **Anais....** Disponível em: [http://www.fecilcam.br/anais/vii\\_enppex/PDF/turismo/11-turismo.pdf](http://www.fecilcam.br/anais/vii_enppex/PDF/turismo/11-turismo.pdf). Acessado em 3 de agosto de 2015.

LEITE, L. T. T.; PAIVA, K. C. M. Gestão e subjetividade: a fala dos gerentes (re)velando aspectos da função gerencial contemporânea. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 9, n. 2, art. 41, p. 1-19, 2009.

MELLO, A. S.; SILVA, A. R. L.; SILVA JÚNIOR, A.; CARRIERI, A. P. Práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba. **Turismo: Visão e Ação**, v. 13, n. 3, art. 6, p. 362-379, 2011.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4.<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

TURISMO NO BRASIL 2011-2014. Disponível em <http://pt.slideshare.net/gabrielaotto/turismo-no-brasil-2011-2014?related=1>. Acessado em 02 de agosto de 2015.

WEYMER, A. S. Q.; MACIEL, C. O.; CASTOR, B. V. J. A influência da sobre qualificação e da aprendizagem sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 50, p. 96-109, 2014.