



Vol 7, Nº 17 (diciembre/desembro 2014)

A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A QUALIDADE NO ATENDIMENTO NOS HOTÉIS DE PARNAÍBA (PIAUI-BRASIL)

Amanda Rodrigues Pereira¹
Rodrigo de Sousa Melo²
Adriana Santos Brito³

Resumo:

O presente artigo versa a respeito do atendimento de qualidade nos hotéis de Parnaíba, juntamente com o aspecto motivacional. Assim sendo, este estudo analisou-se a motivação pode ser uma ferramenta para a qualidade no atendimento. O desenvolvimento do trabalho foi realizado a partir de pesquisa exploratória-descritiva, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através de questionários, aplicados aos sujeitos da pesquisa que foram os funcionários de 05 (cinco) hotéis de Parnaíba durante o primeiro semestre de 2012. Os resultados mostraram que a motivação pode ser uma aliada no desenvolvimento das atividades dos hotéis, ou seja, se as pessoas estiverem determinadas a realizarem suas atividades, o resultado ocorrerá de maneira eficaz e sucedida. Sendo assim observar diariamente os funcionários, pode ser muito significativo para o crescimento do estabelecimento bem como para uma melhor interação na hora de prestar os serviços e atender os clientes. Espera-se que o trabalho possa servir para os gestores dos estabelecimentos de Parnaíba como ferramenta de planejamento nas atividades para com os colaboradores e hóspedes dentro dos hotéis, bem como ser utilizada em outros meios de hospedagem.

Palavras-chave: Hotel. Colaboradores. Motivação. Qualidade no atendimento.

MOTIVATION AS A TOOL FOR QUALITY SERVICE OF THE HOTELS IN THE CITY OF PARNAÍBA (PIAUI-BRAZIL)

Abstract:

This conclusion of course work versed about service quality in hotels Parnaiba with the motivational aspect. Therefore, this study examined if motivation can be a tool for quality attention. The development work was conducted from exploratory-descriptive study with a qualitative approach. Data were collected through questionnaire applied the research subjects who were employees of 05 (five) hotels Parnaiba during the first semester of 2012. The results showed that motivation can be an ally in the development activities of the hotels, that is, if people are determined do their activities, the result will occur in a manner effective and successful. Therefore observe daily the employees, can be very significant for growth of the establishment well as for better interaction on time to provide services and meet customers. Is expected that work can serve for managers of establishments Parnaiba such as a planning tool in the activities towards employees and guests in hotel hotels, as well as be used in other means of accommodation.

Key-words: Hotel. Employees. Motivation. Quality attention.

LA MOTIVACIÓN COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA CALIDAD DE SERVICIOS EN HOTELES DE PARNAÍBA (PIAUI-BRASIL)

Resumen:

Este artículo trata sobre el cuidado de la calidad de los hoteles de Parnaíba, junto con el aspecto motivacional. Por lo tanto, este estudio examinó si la motivación puede ser una herramienta para servicios de calidad. Se realizó el trabajo de desarrollo de la investigación exploratoria, descriptiva con enfoque cualitativo. Los datos fueron recogidos a través de cuestionarios, aplicados a temas de investigación que eran empleados de 05 (cinco) hoteles de Parnaíba durante la primera mitad del 2012. Los resultados mostraron que la motivación puede ser un aliado en el desarrollo de las actividades de los hoteles, en otras palabras, si la gente está decidida a llevar a cabo sus actividades, el resultado será efectivamente y con éxito. Por lo tanto observar diariamente empleados, puede ser muy importante para el crecimiento del establecimiento así como en cuanto a una mejor interacción en vez de proveer los servicios y servir a los clientes. Se espera que el trabajo puede servir para gerentes de establecimientos de Parnaíba como instrumento de planificación de las actividades de los empleados y los huéspedes de los hoteles, así, como se utiliza en otras formas de alojamiento.

Palabras-clave: Hotel. Colaboradores. Motivación. Servicios de calidad.

1. INTRODUÇÃO

O turismo é um fenômeno que acontece a partir do deslocamento de pessoas, em virtude de fatores como, busca de descanso, lazer, entretenimento, conhecimento e vivências de novas experiências. De acordo com Beni (1998, p. 37):

Sem deslocamento não existe Turismo e, ainda que pareça óbvio, para se aprofundar na correta noção desse fenômeno, é necessário colocar em destaque este seu elemento indispensável. Viajar é abrir novos horizontes, conhecer novas culturas, lugares e paisagens. A viagem rompe a rotina do cotidiano, revela novos cenários e traz expectativas sempre surpreendentes para a vivência dos turistas.

No entanto, para que essas viagens aconteçam é necessária uma estrutura adequada tanto na origem quanto no destino, como por exemplo, infraestrutura básica de apoio, atrativos turísticos e equipamentos e serviços turísticos, como os meios de hospedagem que é uma atividade essencial para a engrenagem turística, composta por colaboradores de um hotel, são fundamentais para o êxito dos trabalhos e principalmente para um breve retorno do hóspede, por isso que as pessoas que integram a equipe de funcionários de um hotel devem estar sempre atentos para oferecer um serviço de qualidade. Pois conforme Chiavenato (1987, p.82) "A satisfação de algumas necessidades é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, sejam filosóficas, psicológicas ou sociais".

Salienta-se que a hotelaria que é um equipamento do turismo, não pode ficar de fora das diversas transformações que cada vez mais o setor de serviços vem passando, pois como cita Castelli (2003, p. 117) "Ela é formada por empresas essencialmente prestadoras de serviços". Empresas estas que tem suas atividades literalmente exercidas por pessoas, que devem a todo o momento mostrar competência dentro do hotel, para isso é importante que os mesmos sejam treinados e capacitados constantemente, de acordo com (Ruschmann 1990 apud Pereira p. 02) "Um funcionário bem treinado e satisfeito atuará no sentido de criar e manter uma imagem favorável do

empreendimento”. Um funcionário bem motivado e sentindo que seu trabalho está sendo valorizado a cumprir as metas da empresa e trabalha de forma satisfatória para todos, criando um agradável convívio dentro de seu local de trabalho, transmitindo para todos que ali circulam.

Conhecer os funcionários é fundamental para conseguir satisfazer essas necessidades e com isso realizar trabalhos dentro da própria empresa, de motivação e espírito de equipe, para assim todos numa mesma visão trabalharem em prol do crescimento do hotel e da qualidade dos serviços.

Neste enfoque, surgiu o interesse de pesquisar não a atividade turística em si, nem os seus elementos naturais e atrativos, mas sim as pessoas que trabalham para que a atividade seja realizada e concretizada. Essas pessoas são importantes e essenciais para essas organizações, utilizando-se de um assunto recorrente dentro das empresas. Com base no exposto a questão problema que o presente artigo buscou resolver foi:

- Como a motivação pode influenciar na qualidade do atendimento nos hotéis de Parnaíba (Piauí-Brasil)?

Visto que é tão importante esse comprometimento, ficou decidido que iria ser analisado se esses funcionários são motivados para realizar seu trabalho, que requer tanto deles fisicamente e psicologicamente, já que lidar com pessoas nunca é uma tarefa das mais fáceis. Pois conforme, “as necessidades produzem motivos que impelem o indivíduo à ação. Embora alguns motivos sejam inatos e outros adquiridos, a maneira pela qual se responde a todos eles é modificada pela aprendizagem e influenciada pela cultura na qual se vive”, assim afirma (TAVARES, 2010, p. 17).

Com isso, nada adianta cobrar dos colaboradores um trabalho com qualidade se os mesmos não são incentivados nem motivados para tal. Pois segundo Castelli (2003a, p. 39):

A qualidade pessoal resulta, pois, do somatório das aptidões inatas de cada indivíduo e de todos os elementos a ele agregados através da educação e do treinamento. É esta qualidade que os empregados estarão reproduzindo no momento em que estão interagindo com os clientes.

Daí a importância e a vontade de realizar essa pesquisa com os funcionários dos hotéis, funcionários esses que podem ser à base de uma empresa de sucesso e também o motivo pela volta do turista, pois este bem recebido e acolhido tranquilamente não esquecerá o hotel e nem a cidade visitada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As pessoas se tornaram mais exigentes com o passar do tempo, elas estão sempre em busca de algo melhor, segundo Castelli (1998a, p.15) “as pessoas no mundo inteiro pedem e exigem qualidade dos bens e serviços que adquirem. Não existe empresa que pode resistir por muito tempo à fúria do cliente insatisfeito”.

Com isso as empresas estão cada vez mais investindo em qualidade, pois perceberam que o mercado passa por uma constante mudança, onde o cliente é quem dita às regras, e se as empresas necessitam desses clientes para sobreviver nada mais inteligente que gastar com qualidade, para ter benefícios futuros. Neste enfoque, (Dias e Pimenta 2005, p. 82) ressaltam que [...]

a qualidade da organização passou a ser um diferencial, na medida em que possibilita lidar com a dispersão, rapidez e mobilidade de produtos, demandas, capitais etc.

Na hotelaria não é diferente, a qualidade deve estar em primeiro plano e sempre relacionada ao cliente e ao funcionário, já que os dois andam juntos, onde este é dependente daquele e vice-versa. A busca da qualidade deve ser constante, a partir do “desempenho com qualidade dos serviços hoteleiros é condição determinante do sucesso empresarial, sobretudo no contexto atual, onde a concorrência se torna cada vez mais acirrada e o cliente, cada vez mais exigente” assim ressalta (CASTELLI, 1998b, p. 07).

Nesta perspectiva, o sucesso está vinculado diretamente ao investimento na qualidade, uma qualidade na prestação de serviço e no bem receber, pode ser um fator determinante na hora da batalha pela preferência do hóspede no meio desse mercado tão inconstante, e que cresce a cada momento.

Como quem vai determinar se o serviço prestado foi bom ou não será o hóspede, nada mais inteligente que conhecer suas preferências, em adição é de suma importância que os funcionários do hotel estejam também envolvidos nessa vontade de oferecer sempre o melhor, ou seja, capacitados para receber esses hóspedes.

De acordo com Castelli (2003b, p.39) “A excelência dos bens e serviços depende da qualidade dos processos e estes da qualidade das pessoas que os executam”. Deste modo, ter um hotel que presta um serviço de qualidade consiste em ter um sistema organizado para que os processos dentro do hotel ocorram de forma rápida e segura, bem como pessoas treinadas e capacitadas para desenvolverem tais prestações de bens e serviços.

Ainda nesta linha de pensamento outro fator importante é o comprometimento do grupo, ou seja, todo o corpo de funcionários envolvidos na mesma causa prestar um atendimento de qualidade onde o cliente está sempre em primeiro plano e também estar sempre desenvolvendo medidas para adequar os serviços a cada exigência específica.

Esse cliente ao se depararem com pessoas preparadas e disposta a resolver seu problema acima de tudo certamente irá sentir-se bem mais acolhido e respeitado, pois “o cliente hoteleiro é um cliente como outro qualquer, que tem desejos e necessidades como qualquer consumidor comum. Ele deve ser visto como o verdadeiro dono do hotel, como pessoa mais importante, pois sem ele o hotel fecharia suas portas”, como ressalta (VIEIRA, 2004, p. 35).

Em suma, o hóspede é a peça principal que faz o hotel permanecer funcionando, então o mesmo deve ser tratado de forma mais que especial e da melhor maneira possível sempre. Por conta disso, o atendimento deve ser sempre o mais qualificado, para que este cliente sinta que a sua presença, é algo de muito valor para o hotel, e também para os funcionários que estão ali, para lhes servirem.

Conforme Lopes (1980, p.10) “A motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada: somente pode ser inferida por meio do comportamento”. Desta maneira entende-se que a motivação é algo que está associada à individualidade de cada pessoa, ou seja, uma pessoa pode sentir-se motivada em determinada situação e outra não, isso porque cada ser humano tem suas preferências, seus desejos e maneiras diferente de olhar, para algumas

circunstâncias. Será através da observação das atitudes referente às diversas situações da vida, que se poderá, tentar medir a motivação de cada pessoa, em determinados momentos.

A motivação é importante em qualquer tipo de empresa seja grande ou pequena, pois o que irá determinar se a empresa é capaz ou não, será a qualidade do serviço prestado, ou seja, a maneira que ela se posiciona no mercado. Tavares menciona que (2010, p. 56):

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, em qualquer hierarquia. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não às batalhas por esta ou aquela conquista.

Assim, uma empresa que consegue manter seus funcionários satisfeitos, além de contar com eles como colaboradores também pode tê-los como representante da organização, pois os mesmos irão sentir satisfação em representar a empresa na qual trabalham. E isso poderá caracterizar uma força maior perante o mercado, porque não somente os gestores trabalharão para o desenvolvimento, mas todos que contribuem para o funcionamento da empresa.

Os aspectos motivacionais são visto como peças importantes para gestão, uma vez que funcionários motivados consistem em produtividade e maior entrega naquilo que foi proposto a ser realizado, por isso observar quais são as necessidades de seus funcionários, está cada vez mais se tornando uma estratégia inteligente.

Uma vez que isso não aconteça, “não satisfação das necessidades já preexistentes determinará queda os níveis de satisfação motivacional, acarretando consequências indesejáveis, tendo em vista a produtividade e os objetivos organizacionais”, assim menciona (Bergamini, 2008, p. 124).

O funcionário deve estar sempre motivado, para assim conseguir realizar seu trabalho de forma prazerosa, sem deixar que suas frustrações, sofrimentos e mágoas sejam percebidas pelos clientes.

Um funcionário motivado além de estar sempre disposto em realizar seu trabalho, transfere sua satisfação para quem está recebendo seu serviço, pois não adianta ter uma empresa com uma estrutura física boa, se o serviço é realizado de forma desastrosa e sem nenhum tipo de atenção. Por isso que se torna tão importante contar com um corpo de colaboradores capazes de realizar suas funções, demonstrando toda sua capacidade. Para isso segundo Tavares (2010, p. 55):

Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como de lhe fornecer reconhecimento, através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que ressalve o seu valor.

Constata-se que além de contratar, as empresas devem observar as potencialidades das pessoas para assim as colocarem em funções nas quais, podem desenvolver um trabalho com o melhor rendimento possível, pois perceber as aptidões de seus funcionários pode significar mais lucros para a empresa, bem como um crescimento considerável, já que seus colaboradores estarão trabalhando na função que melhor se desenvolvem.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia empregada para a realização deste artigo teve como base para a elaboração do referencial teórico, uma discussão baseada nos seguintes enfoques: Meios de Hospedagem e hotelaria (BONFATO, 2006), (VALLEN E VALLEN, 2003), (CASTELLI, 2003); qualidade na hotelaria (CASTELLI, 1998), (CASTELLI, 2003), (DIAS E PIMENTA, 2005), (VIEIRA, 2004); qualidade no atendimento (CORRÊA E CAON, 2010), (DEMING, 1998); motivação, (BERGAMINI, 2008), (LOPES, 1980), (TAVARES, 2010).

A pesquisa bibliográfica efetuada nas obras citadas acima e demais documentos utilizados para construção do referencial teórico deste trabalho de pesquisa, teve com fonte de fomento: livros, artigos, monografias, dissertações e teses. Sendo o método da pesquisa de base exploratória, pois o tema escolhido era pouco explorado na área de turismo dentro literatura nacional, não contendo muitos trabalhos. E também por esse tipo de pesquisa possibilitar um esclarecimento maior sobre o tema, bem como gerar subsídios para alcançar os objetivos do trabalho. De acordo com (Gil 2009, p. 27):

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Dessa maneira, a utilização deste método possibilitou uma maior clareza sobre o tema da pesquisa, e uma visão total do caso cuja pesquisa estava se tratando. Conforme o referido autor (2009, p.27) “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais preciso [...]”. Assim, a realização dessa pesquisa através da exploração que foi feita, pode gerar futuras indagações e também a busca de novas ideias para com o tema e outros.

A pesquisa também se caracteriza como descritiva, pois Vergara (2000a) teve como direcionamento tentar descrever a situação de um determinado grupo, relacionando suas variáveis as quais foram motivação e qualidade no atendimento. Vergara (2000b, p. 47), define esse tipo de pesquisa da seguinte forma:

O trabalho teve a pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa Richardson (2011), para assim poder avaliar e dar significado ao fenômeno estudado. Essa abordagem deixa o pesquisador mais próximo do seu objeto de estudo, ela também trabalha com amostras intencionais. Neste enfoque, essa abordagem trouxe um melhor esclarecimento sobre a natureza do estudo, fazendo com que a pesquisa se tornasse mais envolvente.

Com o crescimento das novas tecnologias, torna-se permitido o uso dos trabalhos encontrados na internet, fazendo uma grande diferença, pois esse meio de comunicação possui muitos trabalhos o que facilitou a compreensão e ampliou o conhecimento sobre o objeto de estudo da pesquisa.

O presente estudo foi desenvolvido, enquanto pesquisa de campo, na cidade de Parnaíba-PI que está localizada no litoral piauiense e faz parte do Polo Costa do Delta (BRASIL, 2006). A escolha justifica-se em função de Parnaíba ser um dos 65 destinos indutores do turismo

(BRASIL, 2009), e por fazer parte de um dos 15 (quinze) destinos do Fazeres do Brasil de acordo com o Ministério do Turismo (BRASIL, 2011).

Quanto ao universo e a amostra pesquisados, dos 08 (oito) hotéis de Parnaíba/PI que possui o registro no Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos - CADASTUR (BRASIL, 2012) que é o sistema responsável pelo o ordenamento, à formalização e regularização dos prestadores de serviços turísticos, foram escolhidos os 05 (cinco) mais significativos e bem estruturados de acordo com a SBClass (BRASIL, 2011). Este cadastro é uma obrigatoriedade, conforme a Lei Geral do Turismo (BRASIL, 2008) no artigo 22 (vinte e dois) inciso terceiro que dispõe: Somente poderão prestar serviços de turismo a terceiros, ou intermediá-los, os prestadores de serviços turísticos referidos neste artigo quando devidamente cadastrados no Ministério do Turismo. Portanto, os prestadores de serviços turísticos devem formalizar esse cadastro no Ministério do Turismo, para que não ocorram futuras complicações.

Em cada hotel foram aplicados os questionários com os recepcionistas, camareiras, cozinheiros e garçons, o objetivo também era aplicar aos capitães-porteiros, porém eles, nesses estabelecimentos não têm tantos contatos com os turistas, por conta disso não houve nenhuma resposta desses profissionais. Então a pesquisa se restringiu aos outros já citados. Esses funcionários foram escolhidos por manterem um contato maior com os hóspedes, durante toda a estadia, caracterizando-se os mais indicados para se obter a análise.

Dois meses antes da coleta de dados oficial da pesquisa, foi feito um pré-teste aplicando o questionário em um hotel que não iria fazer parte do estudo, para observar se as perguntas estavam devidamente compreensivas, para com isso não surgir problemas futuros, com relação ao entendimento das questões bem como não comprometer as respostas dos futuros pesquisados.

Como instrumento de coleta de dados foram utilizados questionários que continham 15 (quinze) perguntas abertas e fechadas para não limitar as respostas apenas em sim ou não, pois para a obtenção de melhores dados se fez necessário que os participantes contribuíssem com suas respostas pessoais. Para assim tentar compreender a situação de cada um dentro da empresa, se tornaria mais fácil, já que quando se fala em motivação as características mudam de pessoa para pessoa.

Realizou-se a pesquisa com os funcionários de 05 (cinco) hotéis da cidade através de questionários, contabilizando 27 (vinte e sete) questionários respondidos, sendo 22 (vinte e dois) por funcionárias mulheres e apenas 05 (cinco) por homens. De acordo com Gil (2009, p.121):

Pode-se definir questionários como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Com base nesse contexto os questionários foram aplicados para tentar perceber a motivação das pessoas que trabalham na hotelaria e também tentar detectar quais as falhas cometidas com os membros dos estabelecimentos e se isso afeta na qualidade do atendimento prestado.

Durante um (01) mês e quinze (15) dias foram visitados os hotéis a aplicados os questionários, alguns com mais dificuldades que os outros, pois em alguns estabelecimentos os

funcionários achavam que aquela pesquisa era algo da empresa, então foi necessário toda uma explicação mais aprofundada para que esses colaboradores sentissem seguros em responder as perguntas.

Os dados coletados forneceram as respostas sobre a realidade dos participantes que juntamente com o que foi lido através dos temas abordados no trabalho deram subsídio para tentar alcançar os objetivos da pesquisa em questão, por isso a análise e a interpretação dos dados foram a partir de abordagem qualitativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico será abordada a descrição dos dados, bem como as análises dos mesmos. A aplicação dos questionários ocorreu de 21 de janeiro a 12 de março de 2012. As 03 (três) primeiras perguntas traçaram o perfil dos funcionários dos hotéis. E as demais tentam responder os 02 (dois) últimos objetivos específicos, os hotéis serão tratados como hotéis A, B, C, D, E.

O Gráfico 01 especifica a quantidade de funcionários de cada setor que participou da pesquisa, respondendo os questionários. Dos funcionários pesquisados pode-se perceber que a maioria é dos setores de recepção e arrumação, mostrando que nos hotéis de Parnaíba os colaboradores mais procurados são os desses 02 (dois) setores. Foi observado também que os hotéis da cidade não contratam todos os funcionários que a hotelaria necessita como para o setor de governança e mensageiros, ocorrendo dessa forma à sobrecarga de trabalho que será exposta ao longo das análises.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O Gráfico 02 mostra o tempo em que os colaboradores estão trabalhando nos hotéis. Dos funcionários pesquisados, a maioria deles estão exercendo suas funções entre um ano ou pouco mais disso, caracterizando que as mudanças ocorrem com frequência, pois apenas uma pequeno número de funcionários, trabalham entre dois e cinco anos, e somente um dos pesquisados trabalha com um tempo de mais de 10 anos.

Gráfico 02: Tempo de trabalho dos funcionários no hotel



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O Gráfico 03 está demonstrando a renda dos funcionários dos hotéis envolvidos na pesquisa, dos pesquisados respondentes todos recebem um salário mínimo de R\$ 622,00 (seiscentos e vinte e dois reais) demonstrando que a renda salarial dos estabelecimentos não varia de cargo, ou seja, recepcionistas, camareiras e garçons que foram o público da pesquisa recebem o mesmo salário. Isso pode ser visto como uma desvalorização, pois cada cargo necessita de um tipo de habilidade, ou seja, todos não têm o mesmo grau de complexidade e exigência, com isso os salários deveriam se adequar ao trabalho realizado. Houve pessoas não responderam a indagação.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O Gráfico 04 está mostrando a satisfação dos funcionários com seus salários atuais, essas respostas foram bem divididas, porém a maioria dos colaboradores responderam que estão satisfeitos, uma pequena parcela não está satisfeita, um número bem expressivo dos pesquisados não responderam. Mas como foi visto apesar de o salário não variar, de um cargo para outro, e a renda ser a mínima visto no gráfico anterior, os funcionários dos estabelecimentos hoteleiros da cidade, estão satisfeitos, mostrando que o salário muitas vezes não é o fator que mais gera satisfação ou insatisfação. Bergamini (2008, p.117) explica que “O dinheiro, por exemplo, não é em si mesmo um fator de satisfação. Disfarçadamente apenas ele só pode comprar fatores de satisfação”. Remetendo a pensar, que existem fatores bem mais diversos que, podem motivar os funcionários

dentro de uma empresa, como um ambiente de trabalho agradável, suporte para a melhor realização das atividades entre outros.

Gráfico 04: Satisfação com o salário atual



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

No Gráfico 05 está mencionado em como os funcionários avaliam seu trabalho, dos pesquisados a maior parte falou que considera seu trabalho bom, seguido de alguns que responderam “ótimo” e de outros que acham regular. Nessa pergunta também não houve a interação de todos.

Um saldo positivo, mas que pode ser melhorado, já que a maioria das respostas não foi à avaliação máxima. Conforme ressalta Michel (1994 apud Bergamini, p.120) “A satisfação obtida no trabalho está ligada à execução da tarefa em si mesma”. Portanto, percebe-se que para ocorrer uma avaliação melhor, sobre o trabalho para todos, seria necessário que esses colaboradores tivessem em suas tarefas algo para satisfazê-los, tornando o ofício mais envolvente. E com o trabalho mais agradável, certamente a dedicação aumentaria, caracterizando em uma melhoria para a empresa.

Gráfico 05: Avaliação sobre seu trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

De acordo com o Gráfico 06, dos funcionários pesquisados a maior parcela afirmou que não acha a remuneração justa em relação ao trabalho que realiza, alguns deles responderam que concordam e mais uma vez um número expressivo não respondeu a pergunta. Analisando esse dado

pode-se perceber que houve uma divergência entre essas respostas e as respostas do gráfico 4 (quatro) onde os mesmos funcionários afirmaram estarem satisfeitos com o salário atual, o que se pode entender é que eles estão satisfeitos pois é o que o mercado oferece, mas não acham que seja justo.

Gráfico 06: Remuneração Justa em relação ao trabalho que realiza



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Na hotelaria o trabalho é muito inconstante, varia de temporada para temporada, há momentos em que o sobrecarga aumenta exigindo muito dos colaboradores. Segundo Dias e Pimenta (2005, p. 163):

A descrição do cargo permite que cada um se situe em relação à sua função (sua atribuição e responsabilidade) e à dos demais funcionários (a atribuição e responsabilidade dos outros). Cada cargo corresponde a um conjunto de atividades, de responsabilidades, de direitos e de deveres específicos, que devem ser desempenhados pela pessoa que ocupa.

Assim uma pessoa que passa de um cargo para outro, realizando diversas atividades, sente um peso maior, pois cada atividade tem um grau de exigência e responsabilidade, isso certamente pode deixar o funcionário mais cansado e estressado, por conta disso que a avaliação foi negativa.

Quando perguntado se os funcionários sentiam que eram reconhecidos pelo hotel, na pergunta 07 (sete) do questionário, a maioria, 16 (dezesesseis) funcionários responderam que sim e 10 (dez) responderam que não. Apesar de a maioria ter afirmado positivamente, uma parcela grande

disse que não. Isso para a organização não é um dado satisfatório, pois o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o autorrespeito, a autoconfiança e propiciar que o funcionário descubra suas próprias potencialidades. Algo extremamente válido para a organização, pois este reconhecimento pode ser visto pelo funcionário como uma forma de impulso para trabalhar com qualidade, já que o crescimento da organização pode inferir no seu próprio crescimento.

De acordo com o Gráfico 07 (sete) dos colaboradores pesquisados a maioria informou que indicaria um amigo para trabalhar no hotel. Esse dado justifica-se pelas respostas dos gráficos 05 (cinco) e 07 (sete), pois se esses funcionários acham seu trabalho bom e sentem realizado trabalhando na empresa, então desse modo os colaboradores acham o estabelecimento um lugar adequado para qualquer pessoa trabalhar, até mesmo um amigo, ou seja, a empresa de alguma forma satisfaz a necessidade dos funcionários e tem algo de bom para oferecer, desde experiência ou a oportunidade de estar conhecendo um ramo novo. Algumas pessoas não indicariam e outras não responderam.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

De acordo com o Quadro 01, se pode perceber, se nos hotéis pesquisados há uma harmonia entre os colaboradores, se estes estão satisfeitos com a equipe que trabalham. Os funcionários responderam a pergunta de forma explicativa, a maior parcela informou que tem uma boa relação com os demais, um número mínimo respondeu não e outros deram outras respostas, uma pessoa não quis se manifestar. O quadro abaixo esclarece o porquê, no qual algumas pessoas consideram a boa relação, estarão especificadas as explicações mais usadas, bem como as do dado negativo.

Quadro 01: Opinião sobre a avaliação da relação com os funcionários

SIM	"Porque sou profissional" funcionário Hotel C.
	"Gosto de me relacionar com pessoas" funcionário Hotel E.
	"São pessoas legais, sabem conversar e brincar nas horas certas" funcionário Hotel E.
	"Trabalho visando sempre à coletividade" funcionário Hotel E.
	"Somos todos colaboradores" funcionário Hotel B.

	“Valorizo as pessoas” funcionário Hotel A.
	“Respeitamos uns aos outros” funcionário Hotel A.
	“A relação é estritamente profissional” funcionário Hotel C.
	“Tudo é resolvido com conversa” funcionário Hotel B.
NÃO	“Algumas pessoas não sabem trabalhar em grupo” funcionário Hotel C.
	“Por conta das fofocas e também há muitas pessoas que não sabem valorizar a amizade e o serviço do outro” funcionário Hotel C.
OUTRAS	“mais ou menos observo o trabalho dos demais, e isso gera algumas confusões” funcionário Hotel D.
	“médio por conta das situações do dia a dia” funcionário Hotel A.
	“com alguns, pois quando vejo algo de errado não fico calada” funcionário Hotel E.
	“em partes em alguns setores não há entendimento” funcionário Hotel B.

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O motivo pelo qual os funcionários consideram a relação agradável variou muito, isso mostra que o convívio dentro da empresa pode ser bom, se cada um se comprometer e realizar sua função profissionalmente, pois essa foi a resposta mais usada. Para que haja uma relação harmônica entre os funcionários é imprescindível que os gestores realizem métodos para tal, o envolvimento do administrador nessa convivência é algo que deve ser constante. Para Pepe e Quadros (2008, p.3):

O líder deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo e direcionar para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa também, incentivar e mobilizar a realização de mudanças, buscando a superação dos desafios de cada dia. E, assim, determinar prioridades e identificar as melhores soluções para os problemas, sejam eles pessoais ou profissionais.

Dessa forma, manter seus funcionários em um ambiente agradável, pode gerar grandes benefícios, pois a empresa terá sempre um clima de harmonia e para os clientes que vão frequentar a mesma, será bem mais prazeroso sentir esse clima.

As duas reclamações que ocorreram foi exatamente ao que foi abordado anteriormente a falta de comprometimento de alguns funcionários, gera um mal estar que pode comprometer toda a organização, pois os colaboradores que realizam seus trabalhos da forma correta sentem-se prejudicados com essas atitudes. O outro questionamento ocorreu por conta de um problema muito frequente em empresas que contam com muitos colaboradores, o falatório, por conta disso a atenção do administrador deve ser mais que perspicaz, por que um problema desse tipo pode gerar muitas confusões e prejudicar muito seriamente o andamento da empresa.

De acordo com o Gráfico 08 os funcionários sentem-se motivado dentro do seu trabalho, dos colaboradores pesquisados a maioria responderam afirmativamente, porém quando perguntados o motivo pelo qual sentem essa motivação, os mesmos não responderam, isso pode ter ocorrido em função de algumas pessoas não souberem do que se trata o termo motivação, e também por terem respondido positivamente para não se comprometerem com a empresa, já que essa foi uma preocupação percebida em alguns estabelecimentos, em toda a pesquisa. Em contra partida alguns desses funcionários não se sentem motivados dentro do seu ambiente de trabalho, da mesma forma esses não explicaram o motivo dessa falta de motivação, duas pessoas não se posicionaram.

Gráfico 08: Se sente motivado dentro do seu trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Visto que as pessoas poderão não estar determinadas a realizar o melhor trabalho possível. Karatepe *et al* (2009, p. 349) afirma que:

Em um ambiente de negócios turbulento de recursos escassos, pressões competitivas intensas e rápidas taxas de inovação tecnológica mudança, as empresas de hotelaria pretendem focar na qualidade do serviço impecável para obter e manter vantagens competitivas para o sucesso e sobrevivência¹.

Dessa forma, manter os funcionários motivados e engajados a prestar um serviço de qualidade, pode significar um fator positivo para a empresa perante as demais, e até mesmo a sua própria sobrevivência, já que as novidades ocorrem constantemente acompanhando o mercado e suas exigências.

No Gráfico 09 foram eleitos alguns motivos pelos quais pode ocorrer a insatisfação dos colaboradores de uma empresa, essa seleção ocorreu para tentar descobrir o que mais gera insatisfação por parte dos colaboradores dentro das empresas hoteleiras. Dos motivos apresentados o que mais representa uma forma de desmotivação foi à sobrecarga de trabalho, seguida do horário, falta de reconhecimento, mau ambiente de trabalho, impossibilidade de crescimento e salário.

Esse dado nos mostra que nem sempre o salário é o fator principal da insatisfação, de acordo com (MICHAEL, 1994 apud BERGAMINI, 2008, p. 07) "Os indivíduos não trabalham somente pelo dinheiro". Como geralmente se pensa, a outros fatores que muitas vezes são bem mais importantes, como participar de um meio social. Na hotelaria o que se pode perceber que a sobrecarga de trabalho é algo que deve ser observado, isso ocorre com constância pelo fato que nos estabelecimentos da cidade uma pessoa desenvolve algumas vezes varias funções.

Gráfico 09: Fator que mais gera insatisfação no trabalho

¹In a turbulent business environment of scarce resources, intense competitive pressures, and rapid rates of technological change, hospitality firms aim to focus on flawless service quality to gain and sustain competitive advantages for success and survival.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Devido a essa tensão gerada pela insatisfação, o esgotamento acaba afetando emocionalmente a pessoa e a motivação em trabalhar acaba diminuindo, fazendo com que os funcionários percam o animo em desenvolver suas funções, realizando-as de qualquer forma, afetando a qualidade no atendimento. Conforme ressalta Abraham *et al.* (1998) “Dissonância emocional e/ou exaustão emocional pode dar origem a resultados negativos no emprego, tais como mau desempenho no trabalho, insatisfação no trabalho, redução do comprometimento organizacional, absenteísmo e rotatividade”.

Prejudicando dessa forma a evolução da organização, bem como a expectativa do cliente em receber um atendimento de qualidade, já que, estes colaboradores não estão satisfeitos com o andamento da empresa e estão emocionalmente frustrados.

Essa questão ainda mais preocupante, porque esses funcionários responderam sempre, mais de uma alternativa, ou seja, não é apenas um motivo que traz insatisfação. Isso infere que os hotéis da cidade precisam prestar mais atenção em seu corpo de funcionários. Segundo House (1981 apud, LI *et al.* 2012) “O apoio social oferece ou dá oportunidades para reavaliação e para as respostas adaptativas ao estresse no trabalho facilitando o bem-estar” ou seja, observar as insatisfações e demonstrar interesse no bem-estar dos funcionários pode ser uma boa opção para o bom desenvolvimento da organização, e das atividades do cotidiano junto aos demais colaboradores. Amenizando as dificuldades e os descontentamentos, observados durante a pesquisa por parte dos colaboradores dos hotéis da cidade, em relação aos quesitos citados no gráfico abaixo.

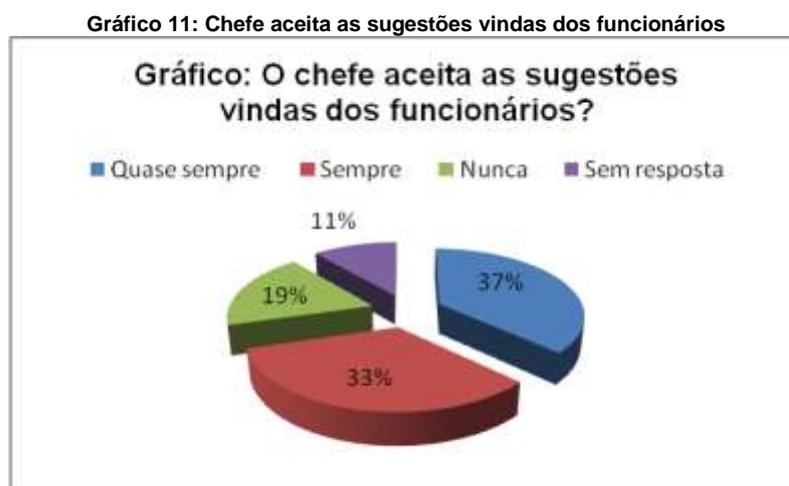
Em contrapartida ao se perguntar os fatores de insatisfação, foi questionado também sobre aqueles fatores que satisfazem como está exemplificado no Gráfico 10. Dos fatores que mais gera satisfação o que se sobressaiu foi o trabalho que a pessoa realiza, ou seja, o que se percebe que apesar desses funcionários acharem muito sobrecarregado o trabalho gostam do que fazem. A hotelaria é algo que satisfaz, como foi visto também no gráfico 07, talvez por isso muitos não deixam seu emprego, ou pelo segundo fator mais votado que foi a falta de opção de outro trabalho, esse também é um elemento o qual faz com que as pessoas se submetam a trabalhar, em horários mais que variados bem como dias, pelo fato que na hotelaria não existem finais de semana ou feriados, pois esses dias normalmente são os mais procurados pelos hóspedes.

Então a falta de oportunidade do mercado local, faz com que as pessoas continuem em seus empregos mesmo não estando tão satisfeitos. As outras respostas foram em sequencia autonomia no trabalho, relacionamento com gestor, reconhecimento e salário, duas pessoas não responderam, vale ressaltar que algumas responderam mais que uma alternativa, como se pode observar e analisar no gráfico a seguir.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

No Gráfico 11, de acordo com a maioria dos funcionários, as informações quase sempre são aceitas, caracterizando que as relações chefe e colaborador, ainda não é uma total parceria dentro da empresa, já que o relacionamento não é algo que acontece com todos os colaboradores, alguns responderam que a aceitação sempre acontece, e outros disseram que nunca acontece então se pode entender que os estabelecimentos hoteleiros da cidade que foram pesquisados, não tratam seus funcionários como integrantes importantes dentro da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Essa falta de diálogo com os gestores além de gerar desmotivação por parte dos funcionários pode influenciar em algo bem mais grave, pois muitas vezes os gestores ficam em suas

salas e não sabem o que está ocorrendo com os hóspedes, quem realmente percebe o que estes precisam, são os funcionários que estão sempre em contato, e recebendo as reclamações e sugestões. De acordo com Pugh (2001 apud LEE et al. 2012), “A qualidade das transações dos serviços em hotéis é muitas vezes determinada pelo serviço dos funcionários da linha de frente”.

E se esse colaborador não é ouvido, nunca poderá informar onde o hotel está errando, nem ao menos contribuir para futuras melhorias, com isso certamente a empresa continuará cometendo os mesmos erros, apresentando dessa forma um tipo de desvalorização vista agora pelos hóspedes, já que as reclamações destes não são atendidas.

Por fim, foi perguntado o que deveria ser mudado no hotel para motivar os funcionários, várias foram às sugestões, que analisadas rementem a muitas respostas já expostas ao longo da pesquisa.

Nessa indagação as visões de como os colaboradores dos hotéis da cidade estão desmotivados ao trabalharem no setor, abaixo estão listadas as melhorias que os funcionários acham que devem ser feitas para assim, os mesmos sentirem motivados dentro do ambiente de trabalho, realizando dessa maneira um bom serviço e atendendo com qualidade:

- Bônus
- Profissionalismo
- Reconhecimento
- Relação interpessoal
- Sobrecarga de trabalho
- Realização de reuniões
- Horário de trabalho e folgas
- Cada setor fazendo sua parte
- Os funcionários serem ouvidos
- Comunicação por parte do chefe
- Organização na escala de trabalho por setor
- Fixar o funcionário no setor para qual foi contratado
- Suporte para os recepcionistas e camareiras em altas temporadas.

Nessas respostas, está explícito como existem fatores a serem melhorados no ambiente de trabalho nos hotéis de Parnaíba, o que faz entender, que os gestores não estão observando seus colaboradores nem se o ambiente está compatível para a realização dos serviços da melhor forma possível. Sendo assim um dos desafios do gestor é descobrir o que pode estar gerando insatisfação e motivar essas pessoas. Fazendo-as determinadas, confiantes e comprometidas fortemente a alcançar os objetivos propostos, estimulando-as para que sejam bem sucedidas através do trabalho que realizam no hotel.

Um estudo de comportamento humano se torna muito difícil dentro das empresas, por conta da variedade de personalidade, pois vários fatores de natureza distinta e subjetiva e muitas vezes alheias à empresa podem influenciar o comportamento, cada pessoa tem suas preferências e necessidades, então a percepção se torna bem mais complexa.

Por conta disso, que o conhecimento sobre motivação e principalmente sobre os métodos motivacionais, se torna tão importante para o gestor. Pois através deles o mesmo poderá realizar um trabalho intenso na empresa, a fim de conseguir que seus funcionários sintam-se mais

satisfeitos e motivados em fazer parte da equipe organizacional do estabelecimento, pois “as organizações dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para o sucesso e continuidade”, assim refere (CHIAVENATO, 2004, p. 59).

Constatando que o capital humano é mais que essencial na estrutura de uma organização e principalmente no funcionamento da mesma. Diante disso, nada adianta investir na estrutura física se o capital humano, não está de todo organizado, integrado e disposto a realizar o melhor trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento e o funcionamento dos hotéis estão diretamente ligados à evolução de desempenho dos funcionários, sendo necessária a valorização da potencialidade humana dentro das empresas, pois estes colaboradores são agentes significativos de mudanças dentro dos estabelecimentos que atuam.

Os colaboradores precisam ser vistos como pessoas que têm expectativas e desejos e não como máquinas que não precisam ser motivadas. Pois as pessoas têm suas necessidades e aspirações que devem ser levadas em consideração sempre, essa falta de estímulo e de valorização que acontece dentro dos hotéis de Parnaíba pode ser a causa de tanta insatisfação vista por parte dos colaboradores.

Com isso o problema da pesquisa foi alcançado, pois a pesquisa mostrou que a motivação pode influenciar na qualidade do atendimento, de uma forma que os funcionários motivados e capacitados dentro da empresa atuarão com objetivo de prestar seus serviços da melhor maneira possível.

Os gestores precisam conhecer as necessidades humanas, as características dos indivíduos, para compreenderem e utilizarem a motivação como uma ferramenta dentro dos hotéis, buscando fazer com que o colaborador se sinta capacitado, e motivado a desempenhar suas funções, e assim oferecerem um atendimento de qualidade para os hóspedes.

Com a harmonização nas relações de trabalho, a valorização do conhecimento de todos que compõe a equipe, a escuta de suas ambições e propostas de soluções para seus problemas, serão elementos eficazes no aperfeiçoamento de uma nova forma de trabalhar. Somente uma mudança de mentalidade será capaz de produzir bons frutos para que o ambiente de trabalho possa ser um lugar afável, estimulante e que o colaborador não enfrente o trabalho como uma relação contratual, tolerada por um instrumento jurídico, com uma contrapartida financeira, e sim como um espaço onde ele faz aquilo que gosta e recebe contrapartida por isso. Pois o salário nem foi a maior reclamação dos funcionários, e sim a sobrecarga de trabalho fator que gera muito desconforto, já que está diretamente ligada a capacidade física de cada um.

Não houve grandes dificuldades para a realização da pesquisa, apenas uma pequena limitação na hora de colher às respostas dos funcionários, pois os mesmos acreditavam que aquela pesquisa era algo da própria empresa, então se fazia necessário toda uma explicação mais aprofundada para assim esses colaboradores se sentirem seguros em responderem as perguntas.

Dentre as possíveis pesquisas que poderão ser realizadas a partir desta, convém sugerir que seja realizada em outros meios de hospedagem, como pousadas, expandir para outros setores das organizações e outras áreas empresariais, bem como serem realizadas em outras cidades, realizando também a pesquisa com os gestores. Espera-se também que o trabalho possa servir para os gestores dos estabelecimentos de Parnaíba como ferramenta de planejamento nas atividades para com os colaboradores e hóspedes dentro dos hotéis.

REFERÊNCIAS

BENI, Mário Carlos. (1998). **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC.

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

BONFATO, A.C. (2006). **Desenvolvimento de hotéis: estudos de viabilidade**. São Paulo: SENAC.

BRASIL, Ministério do Turismo. (2008). **Lei geral do turismo**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/legislacao/legislacao_geral/>. Acesso em: 18/09/2012 às 8h30min.

_____. (2012). **Dados e Fatos: estudos pesquisas e dados sobre o setor do turismo**. Disponível em: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/outros_estudos/destinos_indutores. Acesso em: 09/04/2012 às 15h56min.

CASTELLI, Geraldo. (2003). **Administração hoteleira**. 9ª ed. Caxias do Sul: EDUCS.

_____. (1998). **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. (1993). **Gestão da qualidade: Princípios e métodos**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira.

CHEHADE, Michelle Bellintani; PEREIRA, Rosemeire dos Santos. (2005). **A importância da valorização do colaborador nos empreendimentos hoteleiros**. Revista Científica Eletrônica Turismo. Ed. 3ª.

CHIAVENATO, Idalberto. (1987). **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. (2004). **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas.

DEMING, William Edward. (1990). A Qualidade e o Consumidor. In:_____. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques – Saraiva.

DIAS, Reinaldo; Pimenta, Maria Alzira (Orgs.). (2005). **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

FERREIRA, A. B. de H. (2001). **Mini Aurélio século XXI escolar: o minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

GIL, Antônio Carlos. (2009). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. -6ª ed. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas.

INÁCIO, Danilo Rafael. (2004). **Qualidade no atendimento: Sinal de sucesso?** Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Faculdade Marechal Rondon, São Manuel: SP. Disponível em: www.fmr.edu.br/monografia/2004/tr/tr_16.pdf. Acesso em: 18/09/2012 às 17h30min.

KARATEPE, Osman M; ALESHINLOYE, Kayode Dare. (2009). **Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria**. International Journal of Hospitality Management. 349-358.

KESTENBAUM, N. (2008). **Obrigado pela informação que você não me deu!** Rio de Janeiro, Campus.

LEE, Gyehee; KIM, Taegoo; SHIN, Seok Ho; OH, Ick Keun. (2012). **The managed heart: The structural analysis of the stressor-strain relationship and customer orientation among emotional labor workers in Korean hotels**. International Journal of Hospitality Management. 1067-1082.

LI, Xiaobei; SANDERS, Karin; FRENKEL, Stephen. (2012). **How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance**. International Journal of Hospitality Management. 1059-1066.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. (1980). **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

LUDWIG, Antônio Carlos Will. (2009). **Fundamentos e prática de metodologia científica**. Petrópolis, RJ: Vozes.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. (2007). **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. In. Revista Studia Diversa. Vol. 1 – n. 1 – out/2007. p. 62-86. Disponível em: http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso em: 04/05/2012 às 19h10min.

MARTINS, Jorge Santos. (2001). **Trabalho com projetos de pesquisa: do ensino fundamental ao ensino médio**. Campinas-SP: Papirus.

PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES. (2008). **Atendimento nota 10**. Rio de Janeiro: Sextante.

RICHARDSON, Roberto Jerry. (2011). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. colaboradores José Augusto de Souza Peres (et al.). – 3. Ed. – 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas.

RUSCHMANN, Doris Van Meene. (1990). **Marketing Turístico: um enfoque promocional**. Campinas, SP: Papyrus.

SILVA, Fernando Brasil da. (2004). **A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria: entender o cliente é atender com qualidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

TAVARES, Maria Serafina R. A. (2010). **Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública Cabo-Verdiana actual**. 202p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Aberta. Disponível em: <http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1477/1/TMG/MBA_%20MariaSerafinaTavares.pdf>. Acesso em: 02/03/2012 às 08h45min.

VALLEN, Gary K;VALEN, Jerome J. (2003). **Check-in, Check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

VERGARA, Sylvia Constant. (2000). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas.

VIEIRA, Elenara Vieira de. (2004). **Qualidade em serviços hoteleiros: a satisfação do cliente é função de todos**. Caxias do Sul RS: Educus.