



GT Hospitalidade e Lazer

**VALORIZAÇÃO DE COLABORADORES E HOSPITALIDADE NO SERHS NATAL
GRAND HOTEL: A PERSPECTIVA DOS GARÇONS**

Ana Vitória Justino Gomes¹

Andreia de Andrade Cavalcante²

João Marcelo Fernandes Rodrigues³

Rechelley Fernandes Do Nascimento⁴

Vitoria Evelyn Do Nascimento Silva⁵

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo investigar como a gestão do Serhs Natal Grand Hotel pratica a hospitalidade internamente, especialmente em relação aos garçons, que desempenham um papel crucial na experiência dos hóspedes. Para atingir esse objetivo, buscou-se compreender o conceito de hospitalidade no ambiente de trabalho, analisar a percepção dos garçons sobre as práticas adotadas pela gestão do hotel e identificar os principais aspectos que contribuem para um ambiente de trabalho hospitaleiro. Nesse sentido, desenvolveu-se um estudo exploratório, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos metodológicos, foram realizadas pesquisas bibliográficas e a aplicação de questionários junto aos garçons do hotel. Os resultados indicam que a hospitalidade interna é percebida de forma positiva pelos colaboradores, destacando-se aspectos como o ambiente de trabalho acolhedor e o suporte oferecido pela gestão. Conclui-se que o Serhs Natal Grand Hotel adota práticas de gestão que promovem a satisfação dos seus funcionários, reforçando a importância da hospitalidade não apenas como um diferencial competitivo para os clientes, mas também como um elemento fundamental no bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Hospitalidade; Gestão de pessoas; Satisfação dos Colaboradores.

¹ Aluna do Curso de Turismo da UFRN, e-mail: vitoria.justino.017@ufrn.edu.br

² Aluna do Curso de Turismo da UFRN, e-mail: andreia.andrade.016@ufrn.edu.br

³ Aluno do Curso de Turismo da UFRN, e-mail: marcelo.fernandes.108@ufrn.edu.br

⁴ Aluna do Curso de Turismo da UFRN, e-mail: rechelley.fernandes.117@ufrn.edu.br

⁵ Aluna do Curso de Turismo da UFRN, e-mail: evelyn.silva.018@ufrn.edu.br



1 INTRODUÇÃO

Segundo Elizabeth Kyoko Wada, renomada escritora de livros e artigos sobre turismo e outras áreas afins, existe um questionamento importante sobre a possibilidade de se estender a hospitalidade também aos colaboradores de um estabelecimento. Wada destaca: “Um dos locais passíveis de crítica em estabelecimentos que trabalham com hospedagem e alimentação é o refeitório dos colaboradores. Como pregar e exigir o correto acolhimento aos hóspedes, se os colaboradores não contam sequer com um local adequado para as refeições?” (2004, p. 139). A hospitalidade, embora originalmente uma atividade derivada de relações de troca—seja de forma orgânica ou mecânica—, evoluiu de um ato que agradava aos deuses para um componente essencial nas atividades comerciais. Atualmente, ela fortalece os laços sociais e fideliza clientes, sendo um diferencial competitivo no mercado. Além de um ato de acolhimento, a hospitalidade reflete uma mútua satisfação na interação social entre fornecedor e cliente.

Diante dessa discussão, o presente trabalho, desenvolvido a partir de pesquisas bibliográficas e aplicação de questionários, busca ampliar essa visão sobre hospitalidade, aplicando-a a um exemplo próximo do cotidiano: os garçons do SERHS Natal Grand Hotel. Este estudo pretende investigar como a gestão do hotel promove um ambiente de trabalho hospitaleiro para seus funcionários, analisando suas percepções e experiências no dia a dia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HOSPITALIDADE

A hospitalidade, tradicionalmente associada ao ato de acolher e servir, tem evoluído para um conceito mais complexo, especialmente em contextos comerciais. Conforme sugerido por estudos recentes, como o de Cheraghizadeh et al. (2021), a hospitalidade é cada vez mais vista como uma vantagem competitiva essencial nas organizações, e ela não se limita a procedimentos padronizados, mas emerge como uma competência autêntica e inata que diferencia empresas no mercado. No entanto, a eficácia da hospitalidade enfrenta desafios, principalmente relacionados ao marketing interno, que muitas vezes negligencia o cuidado com os colaboradores, além disso, a aplicação da hospitalidade nas organizações não faz distinção



clara entre suas diferentes categorias, sugerindo que esse conceito é visto como uma prática universal aplicável em várias interações dentro das organizações.

Além disso, a construção de relacionamentos sólidos com os clientes é fundamental para sustentar a vantagem competitiva nas organizações, que de acordo com Cheraghizadeh et al. (2021), essa relação é mediada por capacidades organizacionais que promovem o engajamento e a satisfação do cliente, elementos cruciais para a fidelização, tudo isso em um mercado dinâmico, onde as forças externas frequentemente desafiam as estratégias das empresas, a capacidade de adaptar-se e manter um relacionamento próximo com os clientes torna-se um diferencial vital, influenciando diretamente o sucesso organizacional a longo prazo.

O ciclo de serviço, conforme descrito por Zeithaml e Bitner (2003) e outros especialistas em marketing de serviços, é a sequência de eventos ou etapas em que uma empresa presta um serviço aos seus clientes. Esse ciclo é o que faz os serviços funcionarem e os clientes terem uma boa experiência. É necessário que a empresa prepare-se e prepare seus funcionários para cada uma dessas fases para que possam proporcionar uma boa experiência para seus clientes e assim conquistar seus clientes. O treinamento dos funcionários é projetado para garantir que os funcionários conheçam suas funções e possam fornecer serviços de acordo com os padrões estabelecidos. O desenvolvimento de habilidades envolve a melhoria contínua das habilidades dos funcionários para sustentar a qualidade do serviço, como atendimento ao cliente e execução de tarefas necessárias, por meio da execução do serviço.

Sendo assim, fica claro que o setor de hospitalidade pode ser uma poderosa ferramenta para tornar as organizações de serviços mais competitivas. Para que essa competência seja totalmente realizada, no entanto, é necessário realizar pesquisas que permitam estabelecer parâmetros e indicadores precisos para encontrar, avaliar e selecionar pessoas capazes de se transformar de simples servidores em anfitriões. Além disso, é fundamental considerar os efeitos dessa mudança na qualidade do serviço prestado e na vantagem competitiva das empresas que escolhem a hospitalidade como uma competência central.

Essa abordagem estratégica e humanizada da hospitalidade pode melhorar a experiência do usuário e criar um ambiente de trabalho mais acolhedor e motivador, o que leva ao sucesso e continuidade da empresa no longo prazo.



2.1.1 Hospitalidade no Contexto Organizacional

Hospitalidade é o ato de estabelecer um bom ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. Não se trata apenas de atendimento ao cliente, mas também do tratamento interno dentro da organização. A hospitalidade na organização é um grande negócio. Brady (2017) afirma que:

A hospitalidade não é apenas sobre o atendimento ao cliente; é uma filosofia que deve permear toda a organização. Um ambiente acolhedor e respeitoso pode aumentar significativamente a motivação e a satisfação dos funcionários, resultando em uma equipe mais engajada e produtiva. (p. 225)

Brady diz que a hospitalidade vai além do atendimento ao cliente, ou seja, pode-se pensar nisso como uma filosofia que impacta todos os aspectos da organização, não apenas uma área. A hospitalidade deve fazer parte da cultura e dos valores da empresa, impactando não apenas o atendimento ao cliente, mas também a interação dos funcionários, sendo assim, a hospitalidade é a chave para um mundo corporativo de sucesso. Uma empresa que cria um ambiente positivo onde funcionários e clientes se sentem valorizados e respeitados não só aumenta a motivação interna, mas também melhora o trabalho em equipe e a produtividade, por isso, o tratamento dispensado aos colaboradores e ao ambiente da empresa são fatores cruciais para alcançar o sucesso organizacional.

2.2 VALORIZAÇÃO DE COLABORADORES

O estudo de Sousa (2023) evidencia a importância fundamental da qualidade de vida e da valorização dos colaboradores, destacando sua relação direta com a satisfação dos funcionários. A pesquisa ressalta que colaboradores que se sentem valorizados tendem a apresentar maior motivação e engajamento em suas atividades, o que pode resultar em melhor desempenho e produtividade, e que ambientes de trabalho que promovem a qualidade de vida desempenham um papel crucial na redução do estresse, fator que, quando excessivo, pode acarretar problemas de saúde e aumentar o absenteísmo.

Além disso, o estudo aponta que investimentos em espaços de convivência dentro das organizações, que promovem a interação entre os colaboradores, têm o potencial de melhorar as relações interpessoais, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho mais



colaborativo e harmonioso. A pesquisa também relaciona a qualidade de vida com a saúde física e mental dos funcionários, sugerindo que ambientes que oferecem conforto e oportunidades de lazer contribuem para o bem-estar geral, o que se reflete positivamente na execução das atividades laborais.

Empresas que investem na qualidade de vida de seus colaboradores tendem a reter talentos, uma vez que os funcionários valorizam ambientes que cuidam de seu bem-estar. A valorização dos colaboradores tem uma influência direta no clima organizacional, e um clima positivo pode aumentar a satisfação no trabalho e a lealdade dos funcionários à empresa, ou seja, a qualidade de vida e a valorização dos colaboradores são essenciais não apenas para o bem-estar individual, mas também para o sucesso organizacional como um todo.

2.3 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo seminal de Schneider e Reichers (1983) desempenhou um papel crucial na evolução do entendimento sobre o clima organizacional, ao demonstrar que o clima não é apenas uma percepção isolada de indivíduos, mas uma construção coletiva que emerge das interações e experiências compartilhadas pelos membros de uma organização, por isso, essa percepção coletiva do ambiente de trabalho influencia diretamente as expectativas, normas e comportamentos que, por sua vez, moldam as atitudes, o comprometimento e o desempenho dos funcionários, sendo assim, a importância de medir e compreender o clima organizacional reside na sua capacidade de servir como um termômetro para a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, além de funcionar como um indicativo das áreas que necessitam de ajustes nas práticas e políticas organizacionais para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Nesse sentido, os conceitos de clima e cultura organizacional se tornam indispensáveis para uma análise aprofundada de como as organizações operam e como os elementos intangíveis do ambiente de trabalho impactam diretamente no desempenho, motivação e satisfação dos funcionários, e embora os termos "clima" e "cultura" organizacional sejam frequentemente utilizados de forma intercambiável, é fundamental reconhecer as distinções entre eles para uma compreensão mais precisa e completa. O clima organizacional refere-se à percepção global que os membros da organização têm sobre o ambiente de trabalho,



funcionando como uma espécie de “temperatura” organizacional, que a mesma é medida através das percepções dos funcionários sobre diversos aspectos, como a política de gestão, o estilo de liderança, as práticas de comunicação e as condições de trabalho, ou seja, essas percepções podem variar significativamente de uma organização para outra e até mesmo dentro de diferentes departamentos de uma mesma organização, influenciando diretamente a moral, o engajamento e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Por outro lado, a cultura organizacional pode ser entendida como o “DNA” da organização, constituindo o conjunto de valores, crenças, rituais e práticas que são compartilhados e perpetuados pelos membros da organização ao longo do tempo, assim, a cultura organizacional é profundamente enraizada e reflete a maneira como o trabalho é realizado, como as decisões são tomadas e como os membros da organização interagem uns com os outros e com o ambiente externo. Diferentemente do clima organizacional, que pode ser mais fluido e suscetível a mudanças a curto prazo, a cultura organizacional tende a ser mais estável e duradoura, influenciando de maneira mais profunda as atitudes e comportamentos dos funcionários.

A inter-relação entre clima e cultura organizacional é complexa e dinâmica, uma vez que o clima pode ser visto como uma manifestação temporária e percebida da cultura organizacional, enquanto a cultura fornece a base subjacente que sustenta e molda o clima, por este motivo, compreender essa relação é essencial para os gestores que buscam não apenas melhorar o ambiente de trabalho, mas também alinhar as práticas organizacionais aos valores culturais da empresa, promovendo assim um ambiente mais coeso, harmônico e propício ao desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto da organização como um todo.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DE HOTELARIA

Segundo Silva (2020), a gestão de pessoas no setor hoteleiro apresenta características únicas que a distinguem de outras áreas, em razão da natureza específica dos serviços prestados. A centralidade do cliente na hotelaria, onde a hospitalidade é o elemento fundamental, exige uma gestão focada na excelência do atendimento e na plena satisfação do cliente ao longo de toda a sua estadia.



Diferentemente de muitas outras indústrias, os hotéis operam de forma ininterrupta, 24 horas por dia, sete dias por semana, isso impõe a necessidade de uma gestão eficaz, capaz de coordenar equipes em turnos variados, assegurando a consistência e a qualidade do serviço. Silva (2020) aponta que a gestão hoteleira envolve diversas áreas, como administração, marketing, gestão de alimentos e bebidas, manutenção, segurança, limpeza e gestão de eventos, o que requer uma vasta gama de competências e conhecimentos por parte dos gestores.

O capital humano é um elemento central na hotelaria, tornando essencial a presença de uma equipe motivada, bem treinada e alinhada com a cultura organizacional, já que a qualidade dos serviços oferecidos depende diretamente do desempenho dos colaboradores. Além disso, a gestão hoteleira deve ser adaptável às flutuações sazonais e mudanças nas tendências de viagem, o que exige flexibilidade na oferta de serviços e capacidade de ajustar preços, ofertas especiais e tipos de acomodação para manter a competitividade no mercado.

Conforme enfatizado por Silva (2020), a dependência dos ativos físicos, como infraestrutura, mobiliário e equipamentos, também é um aspecto crucial na gestão hoteleira, a manutenção e renovação contínua desses ativos são essenciais para garantir a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, sendo assim, esses fatores impõem uma abordagem de gestão que seja dinâmica, multifacetada e orientada para o serviço, destacando a singularidade da gestão no setor de hotelaria em comparação com outras áreas empresariais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, de natureza descritiva e quantitativa. O objetivo é investigar como a gestão do Serhs Natal Grand Hotel promove a hospitalidade interna entre seus colaboradores, com foco especial nos garçons. O estudo visa ampliar a compreensão sobre as práticas de gestão e hospitalidade interna, utilizando um exemplo prático do cotidiano.

O universo estudado é composto pelos garçons do Serhs Natal Grand Hotel. A amostra foi constituída por 35 garçons respondentes, representando a diversidade de turnos e experiências dentro do hotel.

Quadro 1 - Objetivos específicos e metodologias utilizadas



| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | METODOLOGIAS |
|---|---|
| Investigar a percepção dos garçons sobre a hospitalidade interna | Aplicação de questionários por meio de Google Forms baseados na escala Likert |
| Analisar as práticas de gestão voltadas para o bem-estar dos colaboradores | Pesquisa bibliográfica e documental |
| Identificar os fatores que contribuem para um ambiente de trabalho hospitaleiro | Análise qualitativa dos dados coletados |

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental para embasar o estudo, abordando conceitos de hospitalidade interna e práticas de gestão de pessoas. A revisão teórica incluiu a análise de artigos acadêmicos, livros e outros documentos relevantes.

A coleta de dados foi efetuada por meio de questionários aplicados aos garçons do Serhs Natal Grand Hotel através do Google Forms. Os questionários foram baseados na escala Likert, permitindo que os respondentes indicassem seu nível de concordância com várias afirmações sobre a hospitalidade interna. As opções de resposta incluíam: "concordo totalmente", "concordo parcialmente", "indiferente", "discordo parcialmente" e "discordo totalmente". Este método foi escolhido para assegurar a consistência e precisão das respostas e para adequar-se ao período de uma semana disponível para a aplicação.

Os questionários foram aplicados durante um período de uma semana. A aplicação online foi escolhida para facilitar a coleta de dados e garantir a participação dos colaboradores sem influenciar suas respostas.

As respostas dos questionários foram analisadas qualitativamente. A análise focou na identificação de padrões e tendências nas percepções dos garçons sobre a hospitalidade interna. Essa abordagem permitiu compreender melhor a eficácia das práticas de gestão e o impacto no bem-estar dos colaboradores.

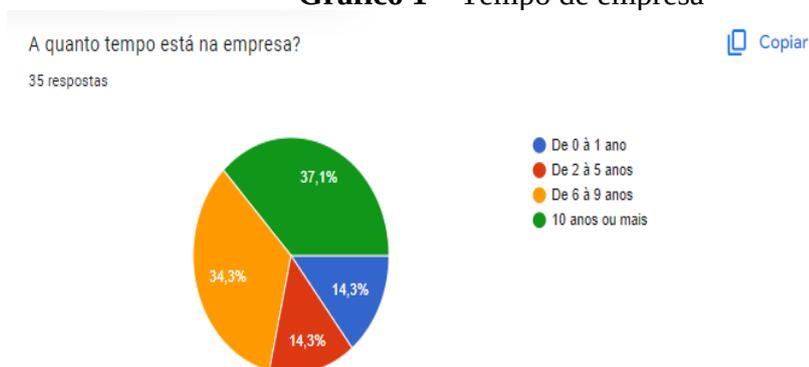
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados junto aos garçons do Serhs Natal Grand Hotel revela importantes insights sobre as práticas de hospitalidade interna da organização. Os resultados



demonstram uma percepção positiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, sugerindo que as políticas de gestão adotadas são eficazes em promover o bem-estar e a satisfação dos funcionários. Esta percepção é crucial, pois indica que o hotel não apenas cumpre com suas responsabilidades básicas, mas vai além, criando um ambiente que favorece a motivação e o engajamento. No entanto, é importante considerar que, embora a maioria dos entrevistados tenha expressado contentamento, a análise dos gráficos subsequentes permitirá identificar áreas específicas que podem necessitar de melhorias ou ajustes. Essa discussão é fundamental para compreender como as práticas atuais influenciam tanto o clima organizacional quanto o desempenho dos funcionários, e como estas, por sua vez, impactam a qualidade do atendimento oferecido aos hóspedes.

Gráfico 1 – Tempo de empresa



37,1% trabalham no Serhs Natal Grand Hotel a 10 anos ou mais.

Gráfico 2 – Descanso



80% dos entrevistados concordam totalmente.



26º Seminário de Pesquisa do CCSA

Crise Climática, Desenvolvimento e Democracia

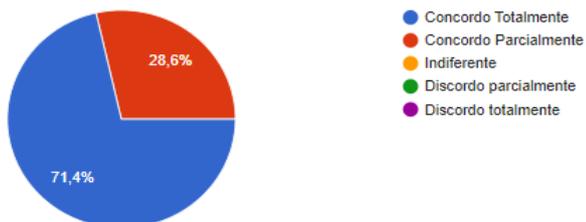
23 a 27 de setembro de 2024

Gráfico 3 – Descanso

De acordo com a sua resposta da questão anterior, o local de descanso é utilizado nos intervalos?

[Copiar](#)

35 respostas



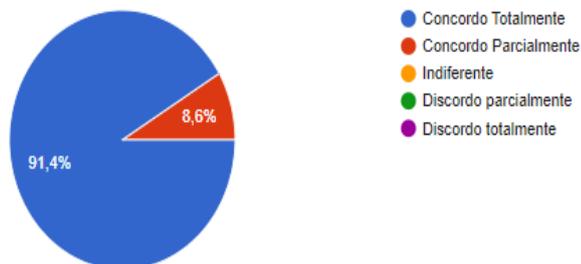
71,4% dos entrevistados concordam totalmente.

Gráfico 4 – Refeitório

O refeitório do hotel é um local de acolhimento.

[Copiar](#)

35 respostas



91,4% dos entrevistados concordam totalmente.



26º Seminário de Pesquisa do CCSA

Crise Climática, Desenvolvimento e Democracia

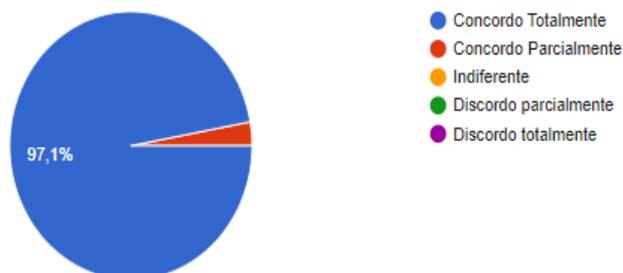
23 a 27 de setembro de 2024

Gráfico 5 – Refeições

As refeições oferecidas no hotel atende as necessidades colaboradores.

Copiar

35 respostas



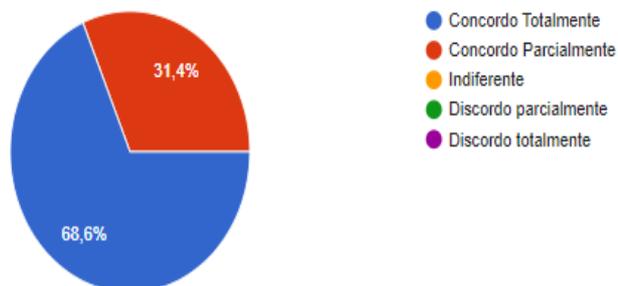
97,1% dos entrevistados concordam totalmente.

Gráfico 6 – Entretenimento

O hotel oferece opções de diversão para os funcionários.

Copiar

35 respostas



68,6% dos entrevistados concordam totalmente.



26º Seminário de Pesquisa do CCSA

Crise Climática, Desenvolvimento e Democracia

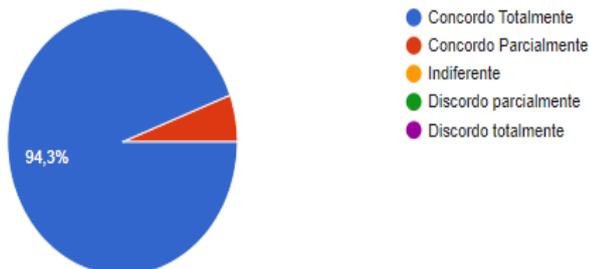
23 a 27 de setembro de 2024

Gráfico 7 – Entretenimento

O hotel promove festas para a integração dos funcionários. Ex: (confraternização, festa junina, aniversariantes do mês)

[Copiar](#)

35 respostas



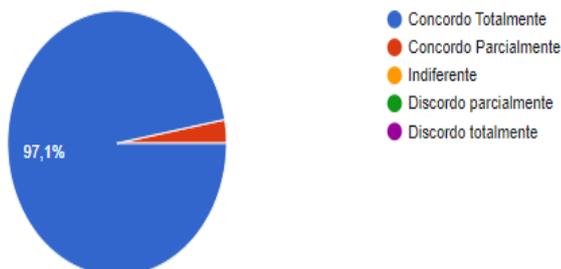
94,3% dos entrevistados concordam totalmente.

Gráfico 8 – Entretenimento

As festas promovidas pelo hotel são boas para a equipe.

[Copiar](#)

35 respostas



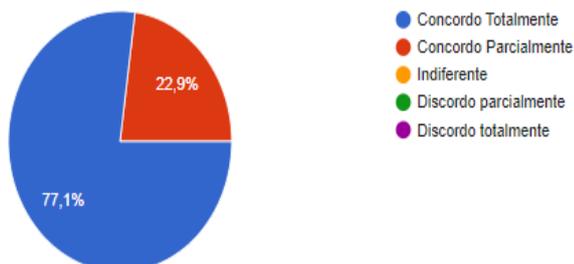
97,1% dos entrevistados concordam totalmente.

Gráfico 9 – Acolhimento

Se sente acolhido no hotel.

[Copiar](#)

35 respostas





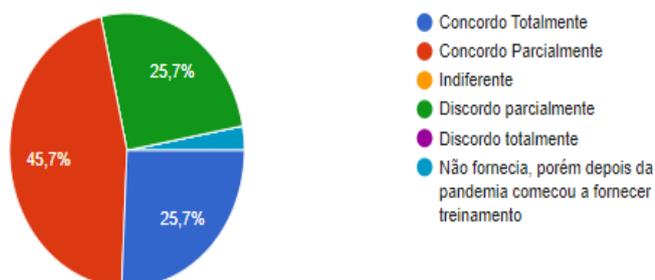
77,1% dos entrevistados concordam totalmente.

Gráfico 10 – Treinamento

O hotel oferta treinamento para os funcionários antes de exercer a função?



35 respostas



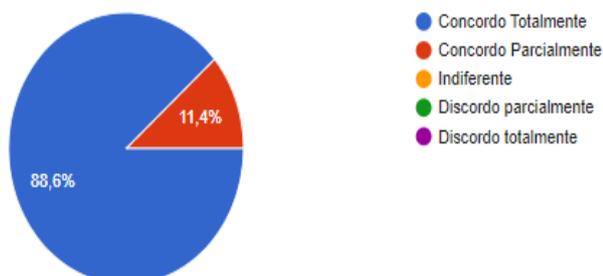
45,7% dos entrevistados concordam totalmente.

Gráfico 11 – Hospitalidade

O hotel exerce hospitalidade com os funcionários assim como deseja aos clientes.



35 respostas



88,6% dos entrevistados concordam totalmente.

A análise visual dos gráficos reforça as conclusões previamente discutidas, evidenciando um padrão consistente de satisfação entre os colaboradores em relação às práticas de hospitalidade interna do Serhs Natal Grand Hotel. Os dados quantitativos corroboram a percepção de que o hotel se empenha em proporcionar um ambiente de trabalho acolhedor e favorável ao bem-estar dos funcionários. No entanto, é importante destacar que, embora a maioria dos indicadores seja positiva, os gráficos também revelam nuances que merecem atenção. Algumas áreas específicas podem exigir intervenções mais direcionadas para aprimorar ainda mais a experiência dos colaboradores. A interpretação desses resultados



oferece uma base sólida para que a gestão do hotel continue a aperfeiçoar suas práticas, assegurando que o ambiente de trabalho permaneça em constante evolução, beneficiando tanto os funcionários quanto os clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário aos garçons do Serhs Natal Grand Hotel revelam que a empresa adota práticas eficazes de hospitalidade interna, alinhando-se aos princípios de acolhimento que também são direcionados aos seus clientes, assim, pode-se perceber que a pesquisa demonstrou que o hotel se preocupa significativamente com o bem-estar de seus colaboradores, evidenciado pelo cuidado com aspectos essenciais como alimentação, descanso e lazer.

A análise dos dados revela que os funcionários percebem um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, e que a gestão do hotel se destaca por implementar medidas que promovem não apenas a satisfação dos hóspedes, mas também o bem-estar dos colaboradores. Os resultados sugerem que o Serhs Natal Grand Hotel reconhece a importância de tratar seus funcionários com o mesmo nível de respeito e atenção que dedica aos seus hóspedes, e é essa abordagem que contribui para um ambiente de trabalho positivo e produtivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados.

Além disso, a pesquisa aponta que a prática de hospitalidade interna pode ser um diferencial significativo no setor turístico, e que o tratamento adequado dos funcionários não só melhora a satisfação no trabalho, mas também pode influenciar positivamente a experiência dos clientes, refletindo a qualidade do atendimento oferecido pelo hotel. Portanto, adotar uma abordagem de acolhimento para com os colaboradores é uma estratégia que beneficia tanto os empregados quanto a empresa como um todo.

Em suma, os achados deste estudo reforçam a importância de uma gestão que valoriza e cuida dos seus colaboradores. A experiência positiva dos garçons no Serhs Natal Grand Hotel demonstra que um ambiente de trabalho hospitaleiro é não apenas possível, mas também vantajoso, promovendo um ciclo de bem-estar e satisfação que pode se estender à experiência dos clientes.



REFERÊNCIAS

BRADY, Robert A. The role of hospitality in organizational culture. *Journal of Business Research*, v. 76, p. 222-230, 2017.

CHERAGHALIZADEH, R., Olya, H., & Tumer, M. (2021). The Effects of External and Internal Factors on Competitive Advantage—Moderation of Market Dynamism and Mediation of Customer Relationship Building. *Sustainability*, 13(7), 4066. <https://doi.org/10.3390/su13074066>.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, v. 36, n. 1, p. 19-39, 1983.

SILVA, Jorge da. **Práticas de gestão de pessoas no setor de hotelaria: Um estudo de caso do Verdegreen Hotel, João Pessoa - PB**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2020.

SOUZA, Elizael Brito de et al. **Lazer de colaboradores de um empreendimento hoteleiro: estudo sobre a qualidade de vida na área de convivência de um resort no litoral pernambucano**. 2023.

WADA, E. K. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: realidade ou falácia? In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti (Org.). **Planejamento e Gestão em Turismo e Hospitalidade**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. v. 1, p. 137-148.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.