

## PRODUTO TECNOLÓGICO

Baseando-se nas especificidades indicadas no Relatório de Produção Técnica e Tecnológica da CAPES (2019), segue abaixo a classificação e a caracterização do produto tecnológico elaborado:

- **Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ
- **Discente:** Elisy Silva Felício
- **Docente orientador:** Prof. Dr. Rodrigo Amado dos Santos
- **Programa de pós-graduação vinculado:** Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia (PPGE/UFRRJ).
- **Linha de pesquisa vinculada à produção:** Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações.
- **Dissertação vinculada:** Inteligência emocional na hotelaria carioca: estratégias para o aprimoramento do setor de recursos humanos do Hotel X.
- **Data da defesa:** 29/05/2024
- **Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado:** Trabalhadores hoteleiros que atuam no nível operacional do Hotel X.
- **Descrição da finalidade:** Consiste em um Relatório Técnico Conclusivo, sob o objetivo de desenvolver estratégias que estimulem os elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina dos trabalhadores do Hotel X.
- **Impacto da produção tecnológica:** Elaboração de estratégias de gestão embasadas nos princípios da Inteligência Emocional, com foco em melhorias nas políticas de gestão do setor de recursos humanos do hotel estudado e na saúde emocional dos trabalhadores que atuam neste ambiente.
- **Avanços tecnológicos/grau de inovação da produção tecnológica:** Produção com médio teor inovativo: combinação de conhecimentos preestabelecidos.
- **Reaplicabilidade da produção tecnológica:** É uma tarefa desafiadora despertar o interesse dos gestores pelos avanços identificados na comunidade acadêmico-científica. Neste sentido, acredita-se que à medida que mais pesquisadores se dedicarem a esse tema, envolvendo empresas como objeto de estudo, a credibilidade e a disseminação do conhecimento tenderão a aumentar.

- **Complexidade da produção tecnológica:** Proposição de medidas estratégicas para aprimoramento de um modelo de gestão por meio de *insights* bibliográficos de diferentes campos do conhecimento, como o administrativo – gestão e processos –, da psicologia – sob ênfase na perspectiva organizacional – e hoteleiro.

**Financiamento:** Sem financiamento.

**A produção necessita estar no repositório?**

Sim

**Documentos Anexados (em PDF)**

(x) Relatório Técnico Conclusivo

# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO:

---

**ESTRATÉGIAS PARA  
APRIMORAR O  
SETOR DE  
RECURSOS  
HUMANOS DO  
HOTEL X E  
ESTIMULAR A  
INTELIGÊNCIA  
EMOCIONAL DA  
EQUIPE**

---

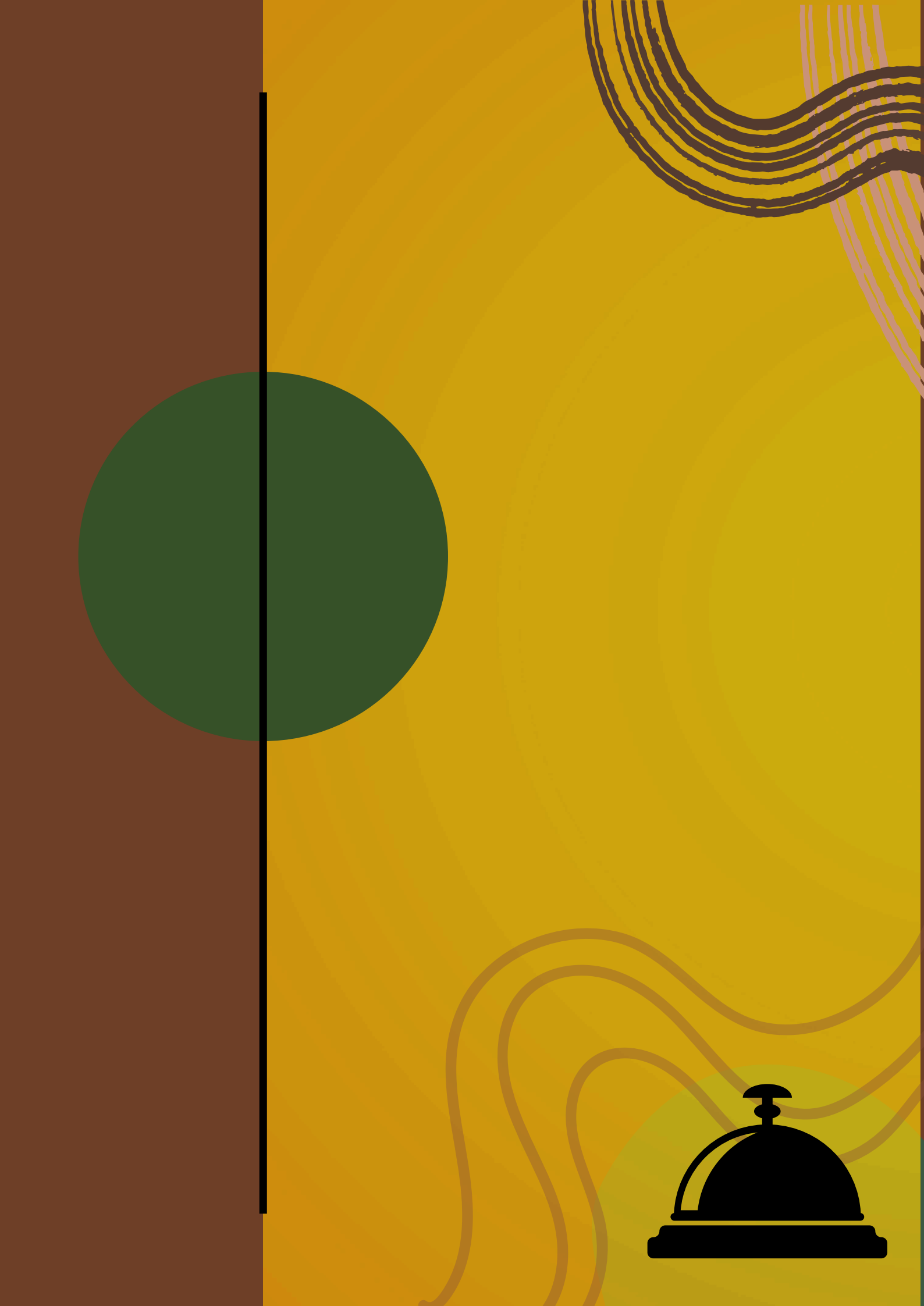
**DISCENTE**

Elisy Silva Felício

---

**ORIENTADOR**

Rodrigo Amado dos  
Santos



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO:

## ESTRATÉGIAS PARA APRIMORAR O SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO HOTEL X E ESTIMULAR A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DA EQUIPE

---

Produto tecnológico apresentado  
como resultado do mestrado  
profissional em Gestão e  
Estratégia pela UFRRJ

Elisy Silva Felício  
Rodrigo Amado dos Santos



# FICHA CATALOGRÁFICA



# DESCRIÇÃO TÉCNICA DO PRODUTO

**Título:** Relatório Técnico Conclusivo: estratégias para aprimorar o setor de recursos humanos do Hotel X e estimular a Inteligência Emocional da equipe.

**Origem do Produto:** Dissertação "Inteligência emocional na hotelaria carioca: estratégias para o aprimoramento do setor de recursos humanos do Hotel X".

**Área de Conhecimento:** Ciências Sociais (CNPq).

**Linha de pesquisa vinculada à produção:** Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações.

**Público Alvo:** Trabalhadores do Hotel X que atuam no nível operacional.

**Categoria deste Produto:** Relatório Técnico Conclusivo.

**Finalidade do Produto:** Desenvolver estratégias que estimulem os elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina dos trabalhadores do Hotel X.

**Avaliação do Produto:** Banca de defesa da dissertação.

**Disponibilidade:** Pública.

**Instituições envolvidas:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

**Apoio Financeiro:** Financiado pela autora.

**Divulgação:** Por meio digital.

**URL do produto:** XXXX

**URL da dissertação:** XXXX

**Idioma:** Português.

**Cidade e País:** Seropédica - RJ, Brasil.

**Ano:** 2024.



# AUTORES

---







Elisy Silva Felício

Tecnóloga em Gestão de Turismo, Graduada em Hotelaria, Graduanda em Administração, Especialista em Gestão de Pessoas e Marketing Estratégico e Mestranda em Gestão e Estratégia.

Discente do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE).

EMAIL

[elisyfelicio@gmail.com](mailto:elisyfelicio@gmail.com)

ORCID

<https://orcid.org/0000-0002-7656-2152>

LATTES

<http://lattes.cnpq.br/9358623944710476>



Rodrigo Amado dos Santos

Graduado em Turismo, Mestre em Ciências Sociais e Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis.

Docente da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Campus Seropédica, onde atua no Departamento de Economia Doméstica e Hotelaria (ICSA/UFRRJ).

EMAIL

[rodrigo\\_amado@ufrj.br](mailto:rodrigo_amado@ufrj.br)

ORCID

<https://orcid.org/0000-0002-7143-5752>

LATTES

<http://lattes.cnpq.br/1796719676504640>

# SUMÁRIO



## **1 APRESENTAÇÃO**

10

## **2 PLANO DE AÇÃO: PROPOSTAS ESTRATÉGICAS PARA ENFRENTAMENTO**

12

CATEGORIA: RELACIONAMENTO TRABALHADOR X SUPERIOR

13

CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO PARTICIPATIVA X NÃO PARTICIPATIVA

19

CATEGORIA: SISTEMA DE PROMOÇÃO

23

CATEGORIA: CONFRATERNIZAÇÃO E OUTROS EVENTOS INFORMAIS

30

CATEGORIA: AUXÍLIO PSICOLÓGICO

33

CATEGORIA: DINÂMICAS VOLTADAS PARA DIVERSIDADE

36

CATEGORIA: TREINAMENTOS (TÉCNICO, COMPORTAMENTAL, MOTIVACIONAL E DE INTEGRAÇÃO)

39

CATEGORIA: ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA LOCAL

51

## **3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PRODUTO TECNOLÓGICO**

54

## **REFERÊNCIAS**

55

# APRESENTAÇÃO

Este relatório é fruto de um estudo conduzido para contribuir, primeiramente, na saúde emocional dos trabalhadores que atuam em um meio de hospedagem específico, presente nesta dissertação como objeto de estudo. Para mais, espera-se também que sua cooperação atinja o clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados pelos mesmos, favorecendo não só a rotina de trabalho da equipe como também o sucesso do hotel em questão.

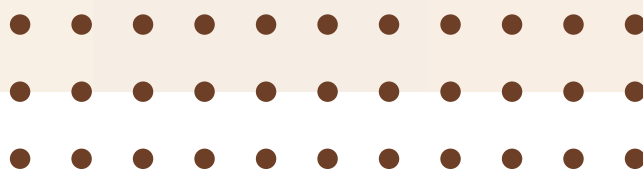
Sob uma perspectiva potencial, esta pesquisa foi estruturada para ser capaz de servir como ferramenta norteadora para mais modelos de gestão hoteleiros que, bem como uma parcela expressiva, possuem lacunas com potencial para afetar a Inteligência Emocional dos membros que atuam em níveis operacionais (Nguyen; Ladkin; Osman, 2021).

A relevância deste cenário, por sua vez, está no fato de que a Inteligência Emocional, assim como já estabelecido nas dialéticas advindas desta dissertação, está ligada diretamente ao bem-estar emocional do indivíduo, visto que é por meio dela que ele se torna capaz de compreender e regular 5 elementos-chave – autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais – de forma equilibrada e eficaz, independente do contexto em que está inserido (Goleman, 2005).

No que se refere à metodologia do estudo, sua tipologia se configurou como exploratória-explicativa, de natureza qualitativa. Para sua construção, foram realizadas 5 entrevistas, com a participação da gerente do setor de recursos humanos e de 4 trabalhadores atuantes no nível operacional. Dos cargos presentes neste segundo grupo, foram captados os seguintes: camareira, garçoneiro, mensageiro e recepcionista.

De posse destas informações, segue abaixo, no subcapítulo 5.2.2, as lacunas identificadas no modelo de gestão aplicado pelo objeto de estudo, cognominado aqui como Hotel X. Em seguida, no subcapítulo 5.2.3, serão apresentadas as propostas estratégicas traçadas para mitigá-las. Embora estes dados já estejam abordados de maneira detalhada no decorrer do estudo, o objetivo neste momento é destacar, de forma concisa, o produto tecnológico desenvolvido ao longo de 2 anos de pesquisa.

Além disto, reitera-se que esta é uma etapa crucial para a conclusão da presente dissertação, conforme explicitado no Art. 2º da Deliberação no. 161 de 12/11/2019 do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, ao ponderarem seu papel como mestrado profissional (UFRRJ, 2019).







# PLANO DE AÇÃO: PROPOSTAS ESTRATÉGICAS PARA ENFRENTAMENTO

A estruturação do plano de ação conta com o auxílio da ferramenta de gestão 5W2H, que consiste em um método utilizado para planejamento e execução de atividades, onde são respondidas 7 questões fundamentais: *what* – o quê? –; *why* – por quê? –; *who* – quem? –; *when* – quando? –, *where* – onde? –; *how* – como –; *how much* – quanto custa? – (Lobo, 2020).



## • **CATEGORIA: RELACIONAMENTO TRABALHADOR X SUPERIOR**

Dentre os possíveis elementos-chave da IE que o bom relacionamento interpessoal é capaz estimular, Eisenberger, Shanock e Wen (2020) fazem menção não só ao fomento das habilidades interpessoais como também da motivação, tendo como justificativa a satisfação por estar atuando em um espaço de trabalho agradável e acolhedor.

Lee, Mazzei e Kim (2018), em seus estudos, também trazerem a aproximação da gestão como uma estratégia fundamental para o fomento da motivação, acrescentando que é por meio deste sentimento que os trabalhadores se sentem a vontade para somar com a equipe utilizando e aprimorando seus sentidos criativos, inovadores e produtivos.

Visto como um dos aspectos mais evidenciados durante a entrevista, é preciso destacar que o bom convívio pontuado pelos 5 participantes pôde ser observado em diferentes momentos, como: quando foi pontuado, pela garçonete, pelo mensageiro, pela recepcionista e pela camareira, que o suporte emocional se encaixaria como uma estratégia presente nas políticas de gestão do RH; quando a garçonete relatou que houve apoio por parte da gestão no momento em que se sentiu sobrecarregada, culminando na contratação de uma nova profissional para ajudá-la nas tarefas; quando a recepcionista e o mensageiro destacaram a boa relação com seus superiores ao serem questionados sobre a possibilidade da gestão presente adotar uma postura participativa.

Ainda que o parágrafo anterior exprima um alto nível de eficácia na relação interpessoal entre hierarquias, há de se ponderar que lacunas foram identificadas na questão da comunicação interna, elemento essencial para a construção de um bom convívio (Adler; Towne, 2002).

Tal lacuna, por sua vez, se tornou evidente durante a entrevista, onde as opiniões dos participantes nem sempre estavam alinhadas, indicando uma substancial falta de comunicação quanto aos desdobramentos administrativos e pessoais. Dos arquétipos, revela-se que ao questionar a gerente sobre a possibilidade de algum trabalhador já ter apresentado problemas físicos devido aos serviços prestados, a mesma alegou desconhecer qualquer caso. No entanto, conforme relatado pela camareira, já ocorreram incidentes envolvendo trabalhadores de seu setor. Ainda que este cenário possa ser atribuído a um possível esquecimento por parte da gerente diante da quantidade de questionamentos apresentados durante a entrevista, não há como desconsiderar a chance de existir problemas de comunicação interna entre os membros da equipe.

Em outro momento, notou-se que nem todos os participantes reconheciam a existência de festividades informais entre os trabalhadores do hotel. A gerente, em contrapartida, ressaltou não só há realização de eventos regulares, como também explicou que estes costumam ser temáticos, isto é, contemplando datas comemorativas como dia das mães e aniversários.

Das suposições levantadas para o cenário apresentado acima, destaca-se a possibilidade de certas atividades serem realizadas de maneira isolada entre os setores. O equívoco, nesta conjectura, não residiria nos laços criados entre os trabalhadores, posto que o fomento das relações entre aqueles que colaboram diretamente é crucial para o bom desempenho laboral (Tews; Michel; Noe, 2017). Ao contrário disto, entende-se que a lacuna estaria na falta de monitoramento da gestão sobre o acesso que cada trabalhador possui a tais momentos informais (Dewettinck; Van; Dijk, 2013).

# PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA APRIMORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA



Bem como exposto por Reinecke e Donaghey (2020) e Kim (2021), a comunicação interna facilita a compreensão e a resolução de quaisquer conflitos presentes no ambiente de trabalho, desempenhando um papel significativo no fortalecimento dos laços interpessoais entre organização e trabalhador (Kim, 2021).

Nesse contexto, recomenda-se ao setor de recursos humanos que aproveite o saudável relacionamento já estabelecido com os trabalhadores para incentivá-los a compartilhar questões mais sensíveis, as quais podem ainda não ser confortáveis de expor. O mesmo vale para os chefes de cada setor, que em razão do contato diário e direto com os membros da equipe, podem estabelecer percepções mais profundas sobre as rotinas experienciadas por cada trabalhador (Mello; Silva; Silva Júnior; Carrieri, 2011).

Para mais, vale propor também o aumento da frequência das reuniões e das avaliações comportamentais que a gerente de RH mencionou realizar durante a entrevista. Na pesquisa de Campiranon e Scott (2014), foi alicerçado que reuniões frequentes são cruciais para o sucesso no gerenciamento de recuperação de crises, graças à rapidez com que problemáticas são identificadas, detalhadas, monitoradas e contornadas. Neste sentido, sob o intuito de manter o setor de recursos humanos mais próximo das rotinas dos trabalhadores, entende-se que seja oportuno sugerir a diminuição do intervalo de 6 meses para 3.



Dos membros envolvidos nestas reuniões, enfatiza-se que além da presença dos profissionais de RH, é substancial que os chefes de cada setor também estejam presentes, para que percepções variadas sejam apresentadas. Das pautas levantadas, recomenda-se que após as devidas análises voltadas para o desempenho, a convivência e a saúde física e emocional do trabalhador, também haja a inclusão de discussões acerca da Inteligência Emocional propriamente dita, uma vez que esta também é vista como um indicador substancial para o bem-estar e rendimento dos mesmos (Kim; Qu, 2019).



Feitas as ponderações, segue abaixo o quadro 1 com os adendos pertinentes referentes à implementação de cada estratégia.

**Quadro 1:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “relacionamento trabalhador x superior”

PROPOSTA ESTRATÉGICA 1	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	AUMENTO DA FREQUÊNCIA DAS REUNIÕES E DAS AVALIAÇÕES COMPORTAMENTAIS
POR QUÊ? (OBJETIVO)	POSSÍVEL FALTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA QUANTO AOS DESDOBRAMENTOS ADMINISTRATIVOS E PESSOAIS
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	SETOR DE RECURSOS HUMANOS E OS CHEFES DOS DEMAIS SETORES
QUANDO? (PRAZO)	PRÁTICA TRIMESTRAL
ONDE? (LOCAL)	SALAS DE REUNIÕES E/OU OUTROS AMBIENTES ADEQUADOS PARA TAL ATIVIDADE.
COMO? (MÉTODO)	DÍALOGOS ABERTOS, VOLTADAS PARA O DESEMPENHO, A CONVIVÊNCIA E A SAÚDE FÍSICA E EMOCIONAL DO TRABALHADOR.
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	TEMPO DISPONÍVEL

**Fonte:** Elaborado pela autora

**Quadro 1:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “relacionamento trabalhador x superior” (Continuação)

PROPOSTA ESTRATÉGICA 2	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	ESTREITAR AINDA MAIS OS LAÇOS INTERPESSOAIS, FOMENTANDO UM AMBIENTE PROPÍCIO PARA QUE OS TRABALHADORES SE SINTAM MAIS CONFORTÁVEIS PARA COMPARTILHAR SUAS DÚVIDAS, SEUS ANSEIOS, SUAS LIMITAÇÕES, SEUS FEEDBACKS E OUTRAS QUESTÕES
POR QUÊ? (OBJETIVO)	POSSÍVEL FALTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA QUANTO AOS DESDOBRAMENTOS ADMINISTRATIVOS E PESSOAIS
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	SETOR DE RECURSOS HUMANOS E OS CHEFES DOS DEMAIS SETORES
QUANDO? (PRAZO)	FREQUENTEMENTE
ONDE? (LOCAL)	QUAISQUER ESPAÇOS, DESDE QUE SEJA VIÁVEL AOS ENVOLVIDOS
COMO? (MÉTODO)	INTENSIFICAÇÃO DO DIÁLOGO
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	TEMPO DISPONÍVEL

**Fonte:** Elaborado pela autora

Para garantir a eficácia das 2 propostas, é imprescindível o pleno engajamento do setor de recursos humanos e dos líderes dos demais setores, a fim de sustentar o ritmo dessas atividades e garantir sua implementação efetiva.

## • CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO PARTICIPATIVA X NÃO PARTICIPATIVA

Concernente aos elementos-chave da IE que a liderança participativa é capaz de fomentar, Qasim, Usman, Ghani e Khan (2022) citam o autoconhecimento e o aprimoramento das habilidades interpessoais. Das justificativas identificadas, percebeu-se que enquanto o autoconhecimento estaria ligado ao processo de criação e formação de ideias, as habilidades interpessoais se referiria ao exercício de dialogar e compartilhar as idealizações outrora estruturadas. Lima e Grande (2008) e Saġnak (2016), por sua vez, citam a questão da motivação, dada a oportunidade que os trabalhadores adquirem de expor seus pontos de vista e contribuir não só para o aprimoramento dos serviços ofertados como também para o crescimento pessoal.

A partir desses preceitos, segundo os 5 entrevistados, a organização do Hotel X é percebida como não participativa. Nas obras de Bainbridge (1996) e Lima e Grande (2009), é alicerçado que líderes que atuam sob sistemas não participativos devem se atentar a desarranjos pontuais que nem sempre estão em evidência, como a forma como cada trabalhador lida com este tipo de sistema. Além disto, a falta de liberdade para determinar a maneira com que as tarefas são realizadas pode fazer com que o indivíduo se sinta controlado e alienado, atenuando sua proatividade, seu comprometimento e sua saúde.

Em um adendo realizado pela gerente de RH, pelo mensageiro e pela recepcionista, foi acrescentado que apesar das decisões estarem centralizadas nas mãos da gestão, há flexibilidade quanto aos *feedbacks* dos demais membros. No entanto, vale ressaltar que da parte da camareira e da garçonete, não houveram falas que contradissem ou que apoiassem a opinião dos demais participantes, deixando em aberto a possibilidade de que nem todos os membros do hotel estão cientes sobre tal abertura.

# PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA FOMENTAR A PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE NO COMPARTILHAMENTO DE FEEDBACKS



Apesar da organização se colocar como pertencente aos moldes de um sistema não participativo, foi pontuado que na prática, há contribuição da equipe no compartilhamento de ideias. Recomenda-se, diante deste fato, que o setor de recursos humanos e os chefes dos demais setores continuem a promover tal hábito entre os trabalhadores. Ademais, assim como colocado por Prieto, Ferrando e Ferdándiz (2021), trata-se de uma prática que estimula o senso criativo, caracterizado como um fator essencial para o gerenciamento do humor do indivíduo durante a execução de suas tarefas, cooperando ativamente na regulação emocional e, por conseguinte, no desenvolvimento da Inteligência Emocional.

Como proposta para o fomento desta dinâmica, sugere-se aos chefes de cada setor a realização de reuniões mensais com suas equipes para que ideias relacionadas à lógica laboral, inovação ou até mesmo processo de gestão sejam levantadas e, em seguida, passadas para o setor de recursos humanos. Para a construção destes encontros, indica-se a realização de *brainstormings* que, definido como uma dinâmica de grupo com foco no compartilhamento espontâneo de ideias, é conduzida pelas seguintes etapas: definição do problema; identificação das causas e seus impactos; compartilhamento das propostas de resolução; filtragem com base nas incompatibilidades; apresentação dos resultados (Putman; Paulus, 2009).



Outro ponto destacado nesta categoria foi a possibilidade de certos trabalhadores não estarem cientes da disposição de seus superiores para receber *feedbacks*. Visto que esta questão também se encaixa como uma lacuna de comunicação interna, recomenda-se que não só o setor de recursos humanos como também os chefes dos demais setores evidenciem para os trabalhadores, por meio de diálogos frequentes, o tipo de gestão adotado pelo hotel, deixando claro a valorização que a organização dá para quaisquer tipos de contribuições.



**Quadro 2:** Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “organização participativa x não participativa”

PROPOSTA ESTRATÉGICA 1	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	REALIZAR REUNIÕES A FIM DE DAR AOS TRABALHADORES A CHANCE DE COMPARTILHAR SEUS FEEDBACKS QUANTO À LÓGICA LABORAL, INOVAÇÃO E OUTRAS POSSÍVEIS PAUTAS
POR QUÊ? (OBJETIVO)	É POSSÍVEL QUE UMA PARCELA DE TRABALHADORES NÃO TENHA CIÊNCIA QUANTO À ABERTURA QUE O HOTEL X DISPÕE PARA O COMPARTILHAMENTO DE FEEDBACKS
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	CHEFES DE CADA SETOR
QUANDO? (PRAZO)	MENSALMENTE
ONDE? (LOCAL)	SALAS DE REUNIÕES E/OU OUTROS AMBIENTES ADEQUADOS PARA TAL ATIVIDADE
COMO? (MÉTODO)	REALIZAÇÃO DE BRAINSTORMINGS
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	TEMPO DISPONÍVEL

**Fonte:** Elaborado pela autora

Para garantir a eficácia das 2 propostas, é imprescindível o pleno engajamento do setor de recursos humanos e dos líderes dos demais setores, a fim de sustentar o ritmo dessas atividades e garantir sua implementação efetiva.

## • CATEGORIA: SISTEMA DE PROMOÇÃO

É inegável, bem como exposto por Asaari, Desa e Subramaniam (2019) e Setyawati, Woelandari PG e Rianto (2022), a relevância do sistema de promoção na motivação dos trabalhadores, considerando a oportunidade que estes têm de avançar em suas carreiras profissionais. No entanto, apesar de sua importância, é preciso ressaltar que tal jornada nem sempre é simples de ser alcançada, pois requer, a depender da vaga almejada, o desenvolvimento de uma série de competências e habilidades que atendam aos requisitos exigidos (Setyawati; Woelandari PG; Rianto, 2022).

No contexto específico do Hotel X, foi estabelecido, durante as análises dos dados, que recrutamentos externos são mais comuns de ocorrerem, devido às limitações curriculares encontradas nos membros internos. Um dos principais impasses, de acordo com a gerente e o mensageiro, é a necessidade do domínio do idioma inglês, fundamental para diferentes cargos devido ao contato direto com hóspedes estrangeiros.

Outra lacuna com potencial para interferir negativamente no sistema de promoção do hotel foi a constatação de que existe apenas um programa de treinamento disponível no estabelecimento. Isto levou a garçonete, por exemplo, a buscar por cursos de capacitação gratuitos na *internet* como alternativa paralela, mesmo não sabendo ao certo se esta abordagem seria apropriada para alcançar seus objetivos.

# PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA IMPULSIONAR O SISTEMA DE PROMOÇÕES DO HOTEL X



Em ambientes laborais, a constância e a variedade com que as competências e as habilidades dos trabalhadores são aprimoradas desempenham papéis significativos tanto na ocorrência de recrutamentos internos (Wong; Lee, 2017) quanto na taxa de *turnover*, uma vez que as oportunidades de crescimento tendem a reter os indivíduos (Poulston, 2008).

Isto posto, para contornar as lacunas apresentadas acima, recomenda-se, primeiramente, um novo modelo estratégico quanto aos treinamentos realizados, que atendam às necessidades dos trabalhadores. Visto que neste capítulo há uma categoria reservada especificadamente para este tópico, cumpre aqui pontuar que o detalhamento para as propostas desta pauta serão evidenciadas brevemente.

No que se refere à lacuna relacionada ao idioma, há de se salientar que são inúmeras as barreiras capazes de dificultar o processo de aprendizagem de um indivíduo, como renda, tempo livre, nível de escolaridade, acesso à internet e posse de aparelhos eletrônicos adequados para estudo (Ferreira; Mozzillo, 2020). Neste sentido, está para além do setor de recursos humanos a responsabilidade de viabilizar todos os arcabouços necessários para que os trabalhadores sejam contemplados pela oportunidade de dominar uma nova língua.

Visto que o escopo desta pesquisa se concentra em buscar por propostas estratégias que sejam capazes de estimular os 5 elementos-chave da Inteligência Emocional na rotina de trabalhadores atuantes em nível operacional, seguem abaixo sugestões acessíveis à gestão do hotel que, em pesquisas futuras, será oportuno observar os efeitos gerados.



Em primeiro lugar, é substancial que o setor de recursos humanos alinhe, junto aos trabalhadores, os respectivos planos de carreira, para então orientá-los da melhor forma possível. Concernente ao processo de aprendizagem, propõe-se que o Hotel X procure realizar parcerias com cursos de idiomas que façam sessões com foco corporativo. De acordo com o site Preply (2024), por exemplo, é possível encontrar aulas *online* com nativos sob custos máximos de US\$ 12,50 por hora.

Adicionalmente, seria adequado que o setor de recursos humanos incentivasse os trabalhadores interessados a praticarem o idioma entre si e, sempre que possível, observarem os diálogos estabelecidos entre os membros proficientes na língua desejada e os hóspedes nativos. Além dessas contribuições, é relevante que os trabalhadores proficientes em outros idiomas sintam-se motivados a colaborar ensinando aos demais a terminologia necessária para se referirem a objetos, espaços ou situações pertinentes.

**Quadro 3:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “sistema de promoção”

PROPOSTA ESTRATÉGICA 1	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	INCLUSÃO DE MAIS TREINAMENTOS (TÉCNICOS, COMPORTAMENTAIS, MOTIVACIONAIS E DE INTEGRAÇÃO)
POR QUÊ? (OBJETIVO)	NO HOTEL X, É MAIS COMUM REALIZAR RECRUTAMENTO EXTERNO DADO À INCOMPATIBILIDADE DAS EXPERIÊNCIAS CURRICULARES DE CERTOS TRABALHADORES COM OS REQUISITOS PREVISTOS PARA A VAGA ALMEJADA
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	SETOR DE RECURSOS HUMANOS
QUANDO? (PRAZO)	FREQUÊNCIA A CRITÉRIO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS FRENTE ÀS NECESSIDADES OBSERVADAS
ONDE? (LOCAL)	NO PRÓPRIO AMBIENTE DE TRABALHO
COMO? (MÉTODO)	OBSERVANDO OS PLANOS DE CARREIRA DE CADA TRABALHADOR
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	TEMPO DISPONÍVEL

**Fonte:** Elaborado pela autora



**Quadro 3:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “sistema de promoção” (Continuação)


PROPOSTA ESTRATÉGICA 2	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	PARCERIAS COM CURSOS DE IDIOMA ONLINE
POR QUÊ? (OBJETIVO)	A PROFICIÊNCIA NO IDIOMA INGLÊS FOI CONFIGURADA COMO UM DOS PRINCIPAIS IMPASSES PARA QUE TRABALHADORES CONSEGUISSEM SER CONTEMPLADOS POR PROMOÇÕES. ISTO POSTO, ESTABELECE PARCECIAS COM ESTES TIPOS DE ORGANIZAÇÕES CONTRIBUÍRIA FINANCEIRAMENTE NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS MEMBROS INTERESSADOS
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	SETOR DE RECURSOS HUMANOS
QUANDO? (PRAZO)	RESULTADOS A DEPENDER DA FORMA COMO O CURSO DE IDIOMAS ATUA E DO RITMO DO TRABALHADOR
ONDE? (LOCAL)	INDETERMINADO
COMO? (MÉTODO)	BUSCANDO POR DESCONTOS EM TROCA DE PROPAGANDA E/OU OUTRAS ESTRATÉGIAS
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	INVESTIMENTO FINANCEIRO E TEMPO DISPONÍVEL

**Fonte:** Elaborado pela autora

**Quadro 3:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “sistema de promoção” (Continuação)

PROPOSTA ESTRATÉGICA 3	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	TREINAMENTO ENTRE OS PRÓPRIOS TRABALHADORES
POR QUÊ? (OBJETIVO)	TRATA-SE DE UMA DINÂMICA QUE, ALÉM DE NÃO EXIGIR INVESTIMENTOS FINANCEIROS, PODE SER PRATICADA COTIDIANAMENTE, EM PARALELO AOS SERVIÇOS PRESTADOS
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	QUAISQUER MEMBROS INTERESSADOS
QUANDO? (PRAZO)	DIARIAMENTE
ONDE? (LOCAL)	NO PRÓPRIO ESPAÇO DE TRABALHO
COMO? (MÉTODO)	BUSCANDO NÃO SÓ DIALOGAR COM OS MEMBROS INTERESSADOS COMO TAMBÉM OBSERVAR DIÁLOGOS ENTRE OS TRABALHADORES PROFICIENTES NA LINGUA DESEJADA COM OS HÓSPEDES NATIVOS. ALÉM DISSO, É DE GRANDE IMPORTÂNCIA QUE TAIS TRABALHADORES PROFICIENTES SINTAM-SE INCENTIVADOS A COMPARTILHAR SEU CONHECIMENTO, AUXILIANDO OS DEMAIS MEMBROS NA APRENDIZAGEM DA TERMINOLOGIA NECESSÁRIA PARA REFERENCIAR OBJETOS, ESPAÇOS OU SITUAÇÕES RELEVANTES
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	TEMPO DISPONÍVEL

**Fonte:** Elaborado pela autora



Conforme evidenciado nos quadros acima, estas propostas estratégicas visam resoluções de médio a longo prazo, especialmente as duas últimas, devido à sua correlação com a aquisição de um novo idioma.

## • **CATEGORIA: CONFRATERNIZAÇÃO E OUTROS EVENTOS INFORMAIS**

Ao pesquisar pelas conexões que esta categoria é capaz de ter com os elementos-chave da IE, percebeu-se, por meio da obra de Becker e Tews (2016), que eventos informais como comemorações de datas festivas são, devido aos momentos de descontração proporcionados, essenciais para o fortalecimento dos laços interpessoais dos trabalhadores. Na obra de Ganegoda e Bordia (2019), o elemento potencial apontado é a empatia, dada a oportunidade que os trabalhadores adquirem de conhecer melhor seus colegas de trabalho.

Debruçando-se no objeto de estudo, há de se resgatar que assim como já mencionado na categoria 4.3.1, houve falta de consenso entre os entrevistados em relação a este tipo de atividade. Enquanto o mensageiro, a recepcionista e a gerente de RH relataram experiências positivas, a garçonete e a camareira alegaram nunca terem presenciado. Dentre as justificativas para o desencontro de ideias, permaneceu em aberto a possibilidade de certas comemorações ocorrerem de forma isolada entre os setores. Tal percepção, por sua vez, foi levantada com base no adento feito pela recepcionista, após esclarecer que eventos como estes costumam ocorrer em seu setor.

É inegável a lacuna que se estrutura nesta categoria, sobretudo quando pesquisas apontam a relevância da mesma na diminuição de desavenças no ambiente de trabalho (Jung; Yoon, 2015). Ainda que de acordo com os 5 entrevistados, o nível de atrito entre os trabalhadores se transfigure como baixo, entende-se que seja prudente que o setor de recursos humanos não deixe de buscar por melhorias nesta atmosfera. Além disto, o convívio organizacional, quando instável, se torna capaz de gerar nos indivíduos sentimentos de insatisfação e dispersão sobre seus serviços prestados (Zahid; Nauman, 2023), além de deixá-los vulneráveis para lidarem com as emoções, um aspecto crucial da Inteligência Emocional (Winardi; Prentice; Weaven, 2021).

# PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA INCENTIVAR A PARTICIPAÇÃO E A INCLUSÃO DE TODOS OS TRABALHADORES EM EVENTOS INFORMAIS INTERNOS



Para abordar essa lacuna, sugere-se que o setor de recursos humanos promova, sempre que possível, momentos informais que reúnam todos os membros do hotel, independentemente de seu setor e hierarquia. Além disso, recomenda-se que, durante o planejamento, cada indivíduo tenha a oportunidade de compartilhar suas preferências quanto ao melhor horário, local e dia para participar. Estas iniciativas não apenas aumentarão a probabilidade de participação de todos nas atividades, mas também os farão sentir-se mais valorizados e incluídos, dado o carinho demonstrado (Saks, 2022).

**Quadro 4:** Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “confraternização e outros eventos informais”

PROPOSTA ESTRATÉGICA 1	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	CERTIFICAR DE QUE TODOS OS TRABALHADORES ESTÃO CIENTES E QUE VÃO PODER PARTICIPAR DAS ATIVIDADES INFORMAIS REALIZADAS ENTRE OS PRÓPRIOS MEMBROS DO HOTEL
POR QUÊ? (OBJETIVO)	NEM TODOS OS TRABALHADORES POSSUEM CIÊNCIA DESTAS ATIVIDADES
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	SETOR DE RECURSOS HUMANOS
QUANDO? (PRAZO)	EM PERÍODOS FESTIVOS, COMO DIA DAS MÃES, NATAL, RÉVEILLON, DIA DOS PAIS, PÁSCOA E OUTROS
ONDE? (LOCAL)	ESPAÇOS AMPLOS, COMO A ÁREA DO RESTAURANTE
COMO? (MÉTODO)	CONVIDANDO-OS POR MEIO DE PANFLETOS, MENSAGENS POR REDES SOCIAIS E PESSOALMENTE
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	VALOR FINANCEIRO JÁ ESTIMADO PELO EMPREENDIMENTO E TEMPO

**Fonte:** Elaborado pela autora

Em contraste com as propostas estratégicas delineadas no subcapítulo anterior, estas podem ser consideradas de execução mais acessível. Suas diretrizes e métodos podem ser implementados de forma direta e prática, demandando menos recursos e esforços comparativamente às estratégias de longo prazo.

## • CATEGORIA: AUXÍLIO PSICOLÓGICO

Assim como colocado por Peixoto (2022), a Inteligência Emocional é melhor explorada na rotina laboral dos trabalhadores quando há a contribuição de profissionais que estudam o campo da psicologia organizacional para acompanhá-los, devido ao profundo conhecimento nesta área específica (Anjos; Batista; Coimbra, 2020).

Visto que é da natureza da psicologia auxiliar indivíduos a compreenderem e a dominarem problemáticas que afetam sua saúde mental (Pagan, 2018), anexa-se aqui uns dos principais elementos-chave fomentados por esta categoria: o autoconhecimento e o autocontrole. Para além destes, Ni, Wu, Bao, Li e You (2022) fazem menção ao elemento da motivação, que por seu turno, aparece como consequência do apoio organizacional percebido.

Bem como exposto pelos 5 entrevistados, o Hotel X não possui este tipo de benefício. Tendo como justificativa a limitação financeira enfrentada pelo estabelecimento, foi esclarecido pela gerente de RH que é por ter ciência desta lacuna que a mesma se desdobra para ser presente na rotina de trabalho de sua equipe.



# PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA APERFEIÇOAR O AUXÍLIO PSICOLÓGICO FORNECIDO



Considerando o obstáculo financeiro apresentado, fez-se necessário descartar quaisquer tipos de propostas que envolvessem a contratação de um novo profissional na área de interesse. Dada a dedicação que a gerente de RH demonstra ter para com sua equipe e os esforços destacados por ela para mitigar a lacuna identificada, presume-se que investir no aprimoramento teórico da profissional no campo da psicologia organizacional pode ser considerado uma estratégia eficaz.

Embora este investimento não garanta resultados a curto prazo, dentre os aspectos positivos, há de se destacar que esta é uma proposta que não implica em custos financeiros para os trabalhadores ou para a organização, além de proporcionar à gerente a oportunidade de se aprofundar em uma área a qual já se desdobra para preencher.

Para mais, há de se ressaltar que gestores que dedicam tempo à leitura e ao estudo contínuo para aprimorar seus conhecimentos profissionais têm maior probabilidade de alcançar resultados significativos (Gonzalez; Martins, 2017).

Ao aplicar esta premissa à pesquisa em questão, presume-se que para uma profissional já envolvida na gestão de pessoas, adentrar em um campo que busca compreender e orientar trabalhadores durante momentos de conflitos, frustrações, desentendimentos e angústias (Anjos; Batista; Coimbra, 2020) será indubitavelmente benéfico. Benéfico, neste sentido, para sua carreira, para a Inteligência Emocional dos trabalhadores e para os serviços prestados (Peixoto, 2022).

**Quadro 5:** Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “auxílio psicológico”

PROPOSTA ESTRATÉGICA 1	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	APRIMORAMENTO TEÓRICO DA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS NO CAMPO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL
POR QUÊ? (OBJETIVO)	AUXÍLIO PSICOLÓGICO É UM BENEFÍCIO QUE O HOTEL X NÃO DISPÕE. UMA VEZ EXPLICITADO QUE A LIMITAÇÃO FINANCEIRA DO ESTABELECIMENTO É DADA COMO UM FATOR DETERMINANTE PARA DIFERENTES TIPOS DE INVESTIMENTOS, ASSUMIU-SE COMO OPORTUNO SUGERIR O APRIMORAMENTO PESSOAL DA GERENTE. ADEMAIS, TRATA-SE DE UMA PROFISSIONAL QUE SE MOSTROU MOTIVADA EM CONTRIBUIR POSITIVAMENTE PARA O BEM-ESTAR DA EQUIPE, ALÉM DE ADMINISTRAR UMA POLÍTICA DE GESTÃO ELOGIADA POR 2 ENTREVISTADOS
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
QUANDO? (PRAZO)	INDETERMINADO
ONDE? (LOCAL)	INDETERMINADO
COMO? (MÉTODO)	POR MEIO DE CURSOS ONLINE OU PRESENCIAL
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	INVESTIMENTO FINANCEIRO E TEMPO

**Fonte:** Elaborado pela autora

Referente ao método de estudo sugerido no quadro acima, acredita-se que seja mais oportuno para a gerente realizar os cursos de modo *online*, evitando assim o ônus de deslocamentos frequentes, os quais poderiam comprometer ainda mais seu tempo livre.

## • CATEGORIA: DINÂMICAS VOLTADAS PARA DIVERSIDADE

Concernente aos elementos-chave da IE a serem estimulados por esta categoria, Lindsey, King, Hebl e Levine (2014) e Steenkamp e Dhanesh (2023) fazem menção à empatia e às habilidades sociais. De acordo com os autores, líderes que incorporam em suas práticas de gestão a conscientização à diversidade incentivam os trabalhadores a cultivarem suas relações coletivas sob um olhar pautado no respeito e na valorização mútua.

Nas obras de Chen, Liu e Portnoy (2012) e Zhao, Deng e Kemp (2013), é acrescentado que ações como estas trazem aos trabalhadores o sentimento de representatividade, que por sua vez, desencadeia em outras sensações, como pertencimento, satisfação no trabalho e motivação.

No que se refere aos relatos dos 5 entrevistados sobre esta categoria, foi esclarecido que apesar do hotel valorizar a representatividade no quadro de trabalhadores, não há dinâmicas neste sentido. Isto posto, surge a oportunidade de trazer para esta pesquisa propostas de resolução que contribua para o cenário apresentado.

# PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA FOMENTAR AS DINÂMICAS VOLTADAS PARA DIVERSIDADE



Como proposta de resolução, sugere-se, primeiramente, a implementação de campanhas de conscientização, incluindo a realização de palestras (Silva; Rodrigues; Ferreira; Queiroz, 2020) e a distribuição de folhetos informativos (Martin, 2014). Além disto, visando engajar tanto os hóspedes quanto os trabalhadores, recomenda-se que o hotel incentive a participação de todos distribuindo brindes e adereços, além de criar uma atmosfera temática.

Exemplos inspiradores podem ser encontrados no site Check Hotels (2023), que destaca diversas iniciativas criativas adotadas pelos hotéis do Rio de Janeiro durante o Mês do Orgulho LGBTQIA+. São elas: pulseiras decoradas com frases de afirmação, camisetas personalizadas, broches e bandeiras do arco-íris, além de canhões de luzes coloridas.

**Quadro 6:** Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “dinâmicas voltadas para diversidade”

PROPOSTA ESTRATÉGICA 1	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	REALIZAÇÃO DE CAMPANHAS VOLTADAS PARA DIVERSIDADE
POR QUÊ? (OBJETIVO)	DE ACORDO COM OS ENTREVISTADOS, NÃO EXISTEM ATIVIDADES COM ESTE INTUITO
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	SETOR DE EVENTOS E/OU OUTRO SETOR QUE POSSA SE RESPONSABILIZAR PELA ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES
QUANDO? (PRAZO)	SUGERE-SE QUE ESTAS CAMPANHAS SEJAM FEITAS COM BASE EM SUAS RESPECTIVAS DATAS COMEMORATIVAS
ONDE? (LOCAL)	INDETERMINADO
COMO? (MÉTODO)	PARA ESTE TIPO DE ATIVIDADE, SERIA OPORTUNO BUSCAR POR PARCERIAS QUE PUDESSEM FORNCECER BRINDES E ADEREÇOS PARA SEREM DISTRIBUÍDOS, ALÉM DE ORNAMENTAÇÕES TEMÁTICAS
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	INVESTIMENTO FINANCEIRO TEMPO

**Fonte:** Elaborado pela autora

Por se tratar de uma proposta que traz um conjunto de estratégias que demandam investimentos financeiros, é impressendível, assim como inserido no quadro acima, a busca por parcerias com empresas que topem fazer parte destes movimientos, em troca de divulgação e/ou cortesia no hotel.

## • CATEGORIA: TREINAMENTOS (TÉCNICO, COMPORTAMENTAL, MOTIVACIONAL E DE INTEGRAÇÃO)

A partir de pesquisas feitas, consumou-se que sob uma ótica pautada nos 5 elementos-chave da IE, o treinamento técnico contribui efetivamente para o processo de autoconhecimento do trabalhador, dada a oportunidade que os mesmos adquirem de observar os pontos fracos e fortes no ambientes em que atuam (Hanaysha, 2016). O elemento motivação, por consequência, é estimulado quando o indivíduo percebe seu crescimento profissional diante de tais sinais (Lee; Mazzei; Kim, 2018).

Quanto ao treinamento comportamental, observou-se que ele está relacionado à busca pela captação das competências sociais e emocionais do indivíduo, também conhecidas como *soft skills* (Anggiani, 2017; Rusilawati, 2023). São elas: produtividade, responsabilidade, capacidade de concentração, empatia, pensamento crítico, criatividade, adaptabilidade, flexibilidade, competência intercultural, sociabilidade e outras.

Certamente, o treinamento comportamental apresenta um potencial significativo para estimular os elementos-chave da Inteligência Emocional, considerando que esta é amplamente reconhecida como uma soft skill por diferentes autores (Anggiani, 2017; Hendon; Powell; Wimmer, 2017; Rusilawati, 2023). No entanto, dentre os 5 elementos presentes, há de se ressaltar que o autoconhecimento e o autocontrole são, em análise aos estudos de Linehan (2018), peças centrais para que este processo ocorra, visto que são eles que permitem ao indivíduo identificar e compreender suas próprias emoções, bem como regular suas reações diante delas.

Por fim, o quarto e último tipo de treinamento mencionado nesta categoria é o de integração. Como o próprio nome propõe, este ocorre após a contratação do indivíduo, sob o intuito de apresentá-lo à equipe, aos serviços prestados e aos fundamentos da empresa (Dessler, 2014; Cesário; Chambel, 2019).

Dentre os 5 elementos-chave inseridos na Inteligência Emocional, observou-se que a habilidade social e a motivação são as que mais se destacam nesta categoria, devido ao processo de familiarização com a equipe e a troca de informações e orientações que o trabalhador recebe pelos demais membros presentes (Cesário; Chambel, 2019; Daron; Martins, 2021).

De acordo com os 5 entrevistados, o Hotel X realiza apenas 1 treinamento, o qual, apesar de ocorrer após a contratação, se configura como técnico. Em análise a esta lacuna, torna-se oportuno salientar, primeiramente, que programas de treinamentos devem ser vistos como um processo de aprendizagem indispensável nos ambientes de trabalho, dada sua relevância tanto para a empresa como para o trabalhador (Raymond, 2015).

Além disto, é por meio da aprendizagem que o trabalhador agrega conhecimento, habilidades e competências, ao passo que alinha suas atitudes e comportamentos em prol do seu desenvolvimento profissional (Raymond, 2015). Enquanto para as organizações, tais aquisições contribuem na melhoria do desempenho laboral e no alcance das metas de negócio (ibidem), para os trabalhadores, ela se transfigura, por exemplo, como uma peça-chave para o fortalecimento da Inteligência Emocional (Schite; Malouff; Thorsteinsson, 2013). Isto, por sua vez, pode ser observado pela forma como os elementos-chave são estimulados por cada tipo de treinamento estruturado.



# PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA AMPLIAR O QUADRO DE TREINAMENTOS APLICADOS PELO HOTEL X



Ao contrário dos treinamentos motivacionais, técnicos e comportamentais, o treinamento de integração é um procedimento no qual o trabalhador experiência apenas uma vez. Visto que este é o primeiro contato do indivíduo com seu espaço de trabalho, recomenda-se que o setor de recursos humanos prepare um cronograma criativo e interativo, incluindo: apresentação de cada área física do hotel, bem como os membros da equipe; apresentação das diretrizes gerais, como políticas, benefícios fornecidos e código de ética (Felício; Oliveira; Cunha, 2021); apresentação das funções a serem exercidas pelo trabalhador, enfatizando a importância que o Hotel X atribui ao desenvolvimento de uma carreira sólida e próspera (Badshah; Bulut, 2020).

Quanto aos demais treinamentos, é aconselhável que sejam estruturados seguindo duas premissas:

- Treinamentos com foco na correção;
- Treinamentos com foco na oportunidade.

# TREINAMENTOS COM FOCO NA CORREÇÃO:

Propõe-se que estes treinamentos sejam realizados com base nos impasses identificados durante as reuniões trimestrais propostas no subcapítulo 4.3.1, seguido pelo diálogo direto com o trabalhador, visando compreender seu ponto de vista quanto ao cenário detectado. Para este momento, aconselha-se a realização da chamada “análise de causa-raiz”, uma técnica de resolução simples que permite aos gestores uma visão ampla sobre a problemática, a(s) causa(s) e a(s) melhor(es) estratégia(s) para contorná-la (Cardoso; Julião; Rodrigues Júnior; Machado; Santanna, 2020). Em sua execução, são apresentadas 3 perguntas-chave:



Qual é o problema?



Por que este problema aconteceu?



Quais são as atividades que podem ser realizadas para corrigir este problema e evitá-lo no futuro?

Sobre a duração e a frequência de tais treinamentos, assume-se que devam ser estabelecidos com base nas necessidades observadas pelos profissionais envolvidos no processo. Neste sentido, é crucial que compreendam a importância destas medidas, pois é por meio de iniciativas como a proposta acima que se identificam impasses, como o relatado pela camareira em relação aos problemas ergonômicos enfrentados por sua colega de trabalho.

Além disto, ainda que não seja possível comprovar as razões que levaram a falta de ciência por parte da gerente sobre este caso, cabe aqui pontuar que a falha na comunicação interna somada à carência de reuniões com foco na avaliação dos trabalhadores pode ser uma possibilidade.

# TREINAMENTOS COM FOCO NAS OPORTUNIDADES:

É crucial que o Hotel X acompanhe de perto as mudanças que ocorrem no mercado, examinando atentamente como cada setor pode melhorar a prestação de serviços e o cuidado com a saúde física e mental dos trabalhadores (LIM, 2023).

Nesta segunda divisão, incluem propostas como: inovações nos sistemas operacionais e nos equipamentos, de modo a aprimorar a qualidade ergonômica e/ou dos serviços prestados (Eklund, 2000); aprimoramento técnico, motivacional e comportamental, para atender a hóspedes distintos em períodos de alta sazonalidade (Senbeto; Hon; Law, 2021); fortalecimento psicológico, tendo como objetivo compreender os obstáculos e os objetivos pessoais dos trabalhadores, bem como contribuir, se possível for, para o alcance de suas metas (Voegtlin; Boehm; Bruch, 2015); e outras.

Todos os exemplos mencionados anteriormente foram considerados como oportunidades por não estarem associadas à resolução de um impasse, mas sim de um aprimoramento adicional. Quanto à frequência destas atividades, assume-se que dos treinamentos com foco nas oportunidades sazonais, por já serem esperados, podem ser realizados em momentos de baixa ocupação, antecedendo ao período em questão (Felício; Oliveira; Cunha, 2021). Para os demais treinamentos, seria apropriado observar a demanda específica de cada atividade.

Dentre os diferentes tipos de treinamentos aplicados atualmente, destaca-se a atividade registrada por Felício, Oliveira e Cunha (2021) em um hotel carioca da rede Accor, com foco no contexto motivacional. Bem como descrito na obra, esta iniciativa visa convidar os trabalhadores a desfrutar gratuitamente de todos os serviços por um dia, permitindo-lhes observar de perto os pontos fortes e fracos da hospitalidade ofertada.



De acordo com a gerente de recursos humanos deste hotel, tais atividades têm o potencial de promover a sensação de relevância e pertencimento entre os profissionais, dada à oportunidade que os mesmos adquirem de não só garantirem uma experiência gratuita como hóspedes, como também de contribuírem para a melhoria do estabelecimento.

No aspecto comportamental, Sutil-Martín e Otamendi (2021) relatam, à luz da literatura, que dentre os treinamentos mais comuns, a realização dos testes de indicadores de avaliação é o que mais sobressai. Nesta prática, os trabalhadores preenchem questionários de autoavaliação e, em seguida, participam de debates para compartilhar os motivos por trás dos resultados, buscando maneiras de abordar eventuais desafios.

Dentre os diferentes tipos de questionários existentes, Sutil-Martín e Otamendi (2021) citam os seguintes [1]:

- Questionário *Big Five* [2]: teste de personalidade, com o intuito de observar os seguintes fatores: extroversão, agradabilidade, consciência, neuroticismo e abertura/intelecto;

---

[1] É relevante notar, com base nos testes previamente mencionados, que distintos componentes essenciais da Inteligência Emocional – como autoconhecimento, empatia e habilidades sociais – foram apresentados como medidas para promover o desenvolvimento comportamental de equipes. Isto reforça, mais uma vez, o papel crucial da mesma na vida profissional dos trabalhadores.

[2] Para a construção deste teste, recomenda-se analisar as 120 perguntas registradas no site *Big Five Test* (2024).

- Questionário de Autoconceito de 5 Fatores [3]: este teste mede o autoconceito dos participantes sobre os seguintes pontos: social, acadêmica/profissional, emocional, familiar e física;
- Teste de Empatia Cognitiva e Afetiva [4]: este teste avalia o nível de empatia do trabalhador, abrangendo tanto seus aspectos cognitivos quanto emocionais. Além disto, fornece uma pontuação global da empatia do indivíduo, permitindo fazer previsões sobre seu comportamento em situações emocionais;
- Escala de Posição Ética [5]: este instrumento avalia as variações individuais do trabalhador no pensamento moral, utilizando eixos como o idealismo/pragmatismo e o eixo do relativismo/universalismo;
- Escala de Compaixão [6]: este questionário avalia o grau de compaixão do trabalhador por meio de 6 medidas, sendo 3 positivas – bondade, humanidade e engajamento – e 3 negativas – indiferença, separação e desligamento –.

Para a realização dos testes apresentados acima, salienta-se que compete aos líderes envolvidos observarem, primeiramente, o grau de escolaridade da equipe, para que todos possam participar.

---

[3] O acesso ao modelo deste tipo de teste pode ser encontrado na obra de Chen, Garcia, Fuentes, Garcia-Ros e Garcia (2020).

[4] Na obra de López-Pérez, Fernández-Pinto e Garcia (2008), um modelo para este teste é apresentado.

[5] Para a construção deste material, sugere-se a leitura da obra de Macnab, Malloy, Hadjistavropoulos, Seigny, McCarthy, Murakami, Paholpak, Natarajan e Liu (2010).

[6] Na obra de Pommier, Neff e Tóth-Király (2019), um modelo para este teste é apresentado.



Visto que uma das críticas apresentadas durante as entrevistas foi o costume da gestão de nomear os próprios trabalhadores como mediadores dos treinamentos, recomenda-se que para as futuras oportunidades, sejam contempladas a inclusão de profissionais externos, por meio de parcerias ou outros tipos de negociações. Tal medida, por sua vez, não apenas enriqueceria o processo de aprendizado, mas também traria para o hotel novas perspectivas sobre técnicas e habilidades relevantes (Chen; Zhai, 2022).

Uma proposta complementar, capaz gerar ainda mais motivação na equipe (Widiasanti; Anisah; Darussyafa; Lenggogeni; Saleh; Hermawan; Mulyono, 2021), é a implementação de certificados de participação, permitindo que a equipe do Hotel X incorpore em seu currículo o conhecimento adquirido. No caso dos trabalhadores internos que continuarão a ministrar os treinamentos, é igualmente crucial que a gestão os reconheça com tais documentos, evidenciando sua expertise no serviço em questão.

Sob uma ótica simplificada, segue abaixo o quadro 28, com o alinhamento das propostas estratégicas e os devidos adendos.

**Quadro 7:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)”

PROPOSTA ESTRATÉGICA 1	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	TREINAMENTOS DE INTEGRAÇÃO
POR QUÊ? (OBJETIVO)	NO HOTEL X OS TRABALHADORES SÓ RECEBEM 1 TREINAMENTO
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	SETOR DE RECURSOS HUMANOS E OS CHEFES DOS DEMAIS SETORES
QUANDO? (PRAZO)	APÓS A CONTRATAÇÃO, NO PRIMEIRO DIA DE TRABALHO DO INDIVÍDUO
ONDE? (LOCAL)	NO PRÓPRIO AMBIENTE DE TRABALHO
COMO? (MÉTODO)	RECOMENDA-SE UM CRONOGRAMA CRIATIVO E INTERATIVO, INCLUINDO: APRESENTAÇÃO DE CADA ÁREA FÍSICA DO HOTEL, BEM COMO OS MEMBROS DA EQUIPE; APRESENTAÇÃO DAS DIRETRIZES GERAIS, COMO POLÍTICAS, BENEFÍCIOS FORNECIDOS E CÓDIGO DE ÉTICA; APRESENTAÇÃO DAS FUNÇÕES A SEREM EXERCIDAS PELO TRABALHADOR, ENFATIZANDO A IMPORTÂNCIA QUE O HOTEL X ATRIBUI AO DESENVOLVIMENTO DE UMA CARREIRA SÓLIDA E PRÓSPERA
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	TEMPO DISPONÍVEL

**Fonte:** Elaborado pela autora



**Quadro 7:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)” (Continuação)


PROPOSTA ESTRATÉGICA 2	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	TREINAMENTOS COM FOCO NA CORREÇÃO
POR QUÊ? (OBJETIVO)	NO HOTEL X OS TRABALHADORES SÓ RECEBEM 1 TREINAMENTO
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	SETOR DE RECURSOS HUMANOS E OS CHEFES DOS DEMAIS SETORES
QUANDO? (PRAZO)	A DEPENDER DAS NECESSIDADES OBSERVADAS PELO SETOR DE RECURSOS HUMANOS E DOS CHEFES DOS DEMAIS SETORES
ONDE? (LOCAL)	NO PRÓPRIO ESPAÇO DE TRABALHO
COMO? (MÉTODO)	<p>PROPÕE-SE QUE ESTES TREINAMENTOS SEJAM REALIZADOS COM BASE NOS IMPASSES IDENTIFICADOS DURANTE AS REUNIÕES TRIMESTRAIS MENCIONADAS NO QUADRO 23 DESTE CAPÍTULO.</p> <p>ALÉM DISTO, PROPÕE-SE QUE DURANTE ESTAS REUNIÕES SEJA APLICADA A TÉCNICA DE “ANÁLISE DE CAUSA-RAIZ” PARA COMPREENDER AS ORIGENS DOS PROBLEMAS E DETERMINAR A MELHOR ABORDAGEM PARA CONTORNÁ-LOS. NESTA TÉCNICA, SÃO RESPONDIDAS 3 PERGUNTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· QUAL É O PROBLEMA?</li> <li>· POR QUE ESTE PROBLEMA ACONTECEU?</li> <li>· QUAIS SÃO AS ATIVIDADES QUE PODEM SER REALIZADAS PARA CORRIGIR ESTE PROBLEMA E EVITÁ-LO NO FUTURO?</li> </ul>
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	TEMPO DISPONÍVEL

**Fonte:** Elaborado pela autora


**Quadro 7:** Apresentação das propostas estratégicas para a lacuna identificada na categoria “treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)” (Continuação)

PROPOSTA ESTRATÉGICA 3	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	TREINAMENTOS COM FOCO NAS OPORTUNIDADES
POR QUÊ? (OBJETIVO)	NO HOTEL X OS TRABALHADORES SÓ RECEBEM 1 TREINAMENTO
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	SETOR DE RECURSOS HUMANOS E OS CHEFES DOS DEMAIS SETORES
QUANDO? (PRAZO)	NO QUE DIZ RESPEITO À FREQUÊNCIA DESSAS ATIVIDADES, PRESUME-SE QUE OS TREINAMENTOS VOLTADOS PARA OPORTUNIDADES SAZONAIS, POR SEREM PREVISÍVEIS, POSSAM SER AGENDADOS DURANTE PERÍODOS DE BAIXA OCUPAÇÃO, ANTES DO INÍCIO DO PERÍODO EM QUESTÃO. QUANTO AOS DEMAIS TREINAMENTOS, SERIA PERTINENTE AVALIAR A DEMANDA ESPECÍFICA DE CADA ATIVIDADE
ONDE? (LOCAL)	NO PRÓPRIO ESPAÇO DE TRABALHO
COMO? (MÉTODO)	REALIZANDO TREINAMENTOS COM FOCO EM: INOVAÇÕES NOS SISTEMAS OPERACIONAIS E NOS EQUIPAMENTOS, DE MODO A APRIMORAR A QUALIDADE ERGONÔMICA E/OU DOS SERVIÇOS PRESTADOS; APRIMORAMENTO TÉCNICO, MOTIVACIONAL E COMPORTAMENTAL, PARA ATENDER A HÓSPEDES DISTINTOS EM PERÍODOS DE ALTA SAZONALIDADE; FORTALECIMENTO PSICOLÓGICO, TENDO COMO OBJETIVO COMPREENDER OS OBSTÁCULOS E OS OBJETIVOS PESSOAIS DOS TRABALHADORES, BEM COMO CONTRIBUIR, SE POSSÍVEL FOR, PARA O ALCANCE DE SUAS METAS
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	TEMPO DISPONÍVEL

**Fonte:** Elaborado pela autora



Dentre as diferentes propostas estratégicas abordadas neste capítulo, esta se destaca por sua extensão e complexidade. Neste sentido, é fundamental que o setor de recursos humanos se debruce atentamente a cada pauta apresentada, garantindo, assim, maior efetividade nas devidas implementações.



## • CATEGORIA: ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA LOCAL

De acordo com Szalma (2014) e Chintada e V (2021), a ergonomia ocupacional tem relação direta com o estresse físico, a segurança, o moral e, por consequência, a motivação dos trabalhadores. Molinier (2012), por sua vez, faz menção ao autocontrole. Como justificativa, a autora esclarece que é comum os indivíduos não conseguirem se conectar com seus espaços de trabalho quando submetidos a condições que prejudicam seu bem-estar físico.

Em análise aos resultados obtidos durante as entrevistas, vale destacar que a motivação e autocontrole foram dados como elementos que nem todos os participantes apontaram ter domínio. Os motivos, no entanto, não estiveram atrelados à infraestrutura local, mas à ausência de treinamentos.

Pelo contrário, além de não ter sido identificado irregularidades durante a observação participante, a questão que versou sobre a saúde física dos trabalhadores foi dada como positiva para todos os 5 entrevistados, não havendo quaisquer tipos de críticas a respeito.

# PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA A ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA LOCAL



Ainda que os dados obtidos durante as entrevistas se mostrem assertivos, é substancial que não só o setor de recursos humanos como também os chefes dos demais setores continuem a monitorar a forma como os trabalhadores se sentem sobre o espaço físico em que atuam, posto que impasses como desgastes de equipamentos e estruturas podem ocorrer com o tempo (Liu, 2013).

Para isto, recomenda-se uma assídua utilização da comunicação interna. Ademais, é crucial para a organização obter informações sobre a percepção dos trabalhadores em relação aos cuidados ergonômicos recebidos, assim como suas opiniões acerca das possíveis melhorias.

A partir das percepções compartilhadas, assume-se que seja indispensável que os resultados sejam colocados como pauta entre os líderes durante as reuniões recomendadas na apresentação da primeira categoria, para então debater sobre as mudanças observadas e as devidas correções a serem feitas.

**Quadro 8:** Apresentação da proposta estratégica para a lacuna identificada na categoria “adequação da infraestrutura local”

PROPOSTA ESTRATÉGICA 1	
5W2H	PROPOSTA DE RESOLUÇÃO
O QUÊ? (ASSUNTO)	MONITORAMENTO QUANTO À OPINIÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE A ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA LOCAL
POR QUÊ? (OBJETIVO)	APESAR DE NÃO TEREM SIDO ENCONTRADAS LACUNAS NESTA CATEGORIA, É SUBSTANCIAL QUE O SETOR DE RECURSOS HUMANOS, BEM COMO OS CHEFES DOS DEMAIS SETORES, CONTINUEM A OBSERVAR A OPINIÃO DOS TRABALHADORES NESTE ASPECTO
QUEM? (RESPONSABILIDADE)	SETOR DE RECURSOS HUMANOS E OS CHEFES DOS DEMAIS SETORES
QUANDO? (PRAZO)	FREQUENTEMENTE
ONDE? (LOCAL)	NO PRÓPRIO AMBIENTE DE TRABALHO
COMO? (MÉTODO)	POR MEIO DE DIÁLOGOS ROTINEIROS
QUANDO CUSTA? (RECURSO)	TEMPO DISPONÍVEL

**Fonte:** Elaborado pela autora

Apesar desta proposta não estar ligada a uma lacuna, sua importância é igualmente significativa em comparação às demais. Além disto, aborda questões relacionadas à saúde física e, indiretamente, à saúde emocional do trabalhador.



## CONSIDERAÇÕES ACERCA DO PRODUTO TECNOLÓGICO

Das considerações finais, pontua-se, primeiramente, que dentre as 8 categorias traçadas, 3 foram contempladas por mais de uma proposta estratégica. São elas: categoria “relacionamento trabalhador x superior”, com 2 propostas; categoria “sistema de promoção”, com 3 propostas ; categoria “treinamentos (técnico, comportamental, motivacional e de integração)”, com 3 propostas.

Devido à limitação financeira apontada pela gerente de recursos humanos durante a entrevista, tornou-se prudente evitar a implementação de medidas estratégicas que exigissem investimentos financeiros adicionais. Apesar dessa restrição, almeja-se que as propostas delineadas possam satisfazer as expectativas de todos os membros do Hotel X, os quais colaboraram prontamente para a realização deste estudo, evidenciando interesse em analisar os resultados obtidos e contribuir não apenas para o aprimoramento do modelo de gestão adotado por eles, mas também para o enriquecimento teórico e técnico do campo científico.





# REFERÊNCIAS

ADLER, R. B.; TOWNE, N.. **Comunicação interpessoal**. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos, 2002.

ANGGIANI, S.. Skill Influence on Employee Performance: empirical study of frontlines three star hotels in Jakarta. **International Journal of Management and Applied Science**, v. 3, n. 12, p. 14-18, 2017.

ANJOS, E. S.; BATISTA, J. A.; COIMBRA, L. P.. A contribuição do psicológico organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista Esfera Acadêmica Humanas**, v. 5, n. 1, p. 06-25, 2020.

ASAARI, M. H. A. H.; DESA, N. M.; SUBRAMANIAM, L.. Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. **International Journal of Business and Management**, v. 14, n. 4, p. 48, 8 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p48>.

BADSHAH, W.; BULUT, M.. Onboarding: the strategic tool of corporate governance for organizational growth. **European Journal of Social Sciences**, v. 59, n. 3, p. 319-326, mai. 2020.

BAINBRIDGE, S. M.. Participatory management within a theory of the firm. **Journal of Corporation Law**, v. 21, n. 4, p. 658-710, 1996.

BECKER, F. W.; TEWS, M. J. Fun activities at work: do they matter to hospitality employees?. **Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism**, v. 15, n. 3, p. 279-296, 19 abr. 2016. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2016.1147938>.

BIG FIVE TEST. **Teste de Personalidade Big Five**. 2024. Disponível em: <https://bigfive-test.com/pt>. Acesso em: 04 de mar. De 2024.

CAMPIRANON, K.; SCOTT, N.. Critical success factors for crisis recovery management: a case study of phuket hotels. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 31, n. 3, p. 313-326, 3 abr. 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2013.877414>.

CARDOSO, K.; JULIÃO, G. G.; RODRIGUES JÚNIOR, L. F.; MACHADO, B. F. H.; SANT'ANNA, L. C.. **Hotelaria, hospitalidade e humanização**. Porto Alegre: Grupo A Educação, 2020.

CESÁRIO, F.; CHAMBEL, M. J.. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 5, p. 1465-1479, 24 jul. 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/ijoa-08-2018-1517>.

CHECK HOTELS. **Mês do Orgulho LGBTQIA+**: hotéis apresentam ações especiais em prol da celebração. 2023. Disponível em: <https://checkhotels.com.br/2023/06/02/mes-do-orgulho-lgbtqia-hoteis-apresentam-acoes-especiais-em-prol-da-celebracao/>. Acesso em: 21 de fev. de 2024.

CHEN, F.; GARCIA, O. F.; FUENTES, M. C.; GARCIA-ROS, R.; GARCIA, F.. Self-concept in China: validation of the chinese version of the five-factor self-concept (af5) questionnaire. **Symmetry**, v. 12, n. 5, p. 798, 11 mai. 2020. <http://dx.doi.org/10.3390/sym12050798>.

CHEN, X.; LIU, D.; PORTNOY, R.. A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: evidence from u.s. real estate firms.. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 1, p. 93-106, 2012. <http://dx.doi.org/10.1037/a0024697>.

CHEN, Y.; XU, Y.; ZHAI, Q. Networking of corporate universities in knowledge management: evidence from china. **Management Decision**, v. 60, n. 11, p. 3147-3164, 24 mar. 2022. <http://dx.doi.org/10.1108/md-05-2021-0679>.

CAMPIRANON, K.; SCOTT, N.. Critical success factors for crisis recovery management: a case study of phuket hotels. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 31, n. 3, p. 313-326, 3 abr. 2014. <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2013.877414>.

CARDOSO, K.; JULIÃO, G. G.; RODRIGUES JÚNIOR, L. F.; MACHADO, B. F. H.; SANT'ANNA, L. C.. **Hotelaria, hospitalidade e humanização**. Porto Alegre: Grupo A Educação, 2020.

CESÁRIO, F.; CHAMBEL, M. J.. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 5, p. 1465-1479, 24 jul. 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/ijoa-08-2018-1517>.

CHECK HOTELS. **Mês do Orgulho LGBTQIA+**: hotéis apresentam ações especiais em prol da celebração. 2023. Disponível em: <https://checkhotels.com.br/2023/06/02/mes-do-orgulho-lgbtqia-hoteis-apresentam-acoes-especiais-em-prol-da-celebracao/>. Acesso em: 21 de fev. de 2024.

CHEN, F.; GARCIA, O. F.; FUENTES, M. C.; GARCIA-ROS, R.; GARCIA, F.. Self-concept in China: validation of the chinese version of the five-factor self-concept (af5) questionnaire. **Symmetry**, v. 12, n. 5, p. 798, 11 mai. 2020. <http://dx.doi.org/10.3390/sym12050798>.

CHEN, X.; LIU, D.; PORTNOY, R.. A multilevel investigation of motivational cultural intelligence, organizational diversity climate, and cultural sales: evidence from u.s. real estate firms.. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 1, p. 93-106, 2012. <http://dx.doi.org/10.1037/a0024697>.

CHEN, Y.; XU, Y.; ZHAI, Q. Networking of corporate universities in knowledge management: evidence from china. **Management Decision**, v. 60, n. 11, p. 3147-3164, 24 mar. 2022. <http://dx.doi.org/10.1108/md-05-2021-0679>.

CHINTADA, A.; V, U.. Improvement of productivity by implementing occupational ergonomics. **Journal of Industrial and Production Engineering**, v. 39, n. 1, p. 59-72, 17 ago. 2021. <http://dx.doi.org/10.1080/21681015.2021.1958936>.

DARON, T. C.; MARTINS, A. H.. Avaliação da utilização de treinamentos em unidade de alimentação e nutrição (UANS) no município de Cascavel –Paraná. **Fag Journal of Health**, v. 3, n. 2, p. 114-118, 27 jun. 2021. <http://dx.doi.org/10.35984/fjh.v3i2.204>.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DEWETTINCK, K.; VAN DIJK, H. Linking belgian employee performance management system characteristics with performance management system effectiveness: exploring the mediating role of fairness. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 4, p. 806-825, fev. 2013. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.700169>.

EISENBERGER, R.; SHANOCK, L. R.; WEN, X.. Perceived Organizational support: why caring about employees counts. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 7, n. 1, p. 101-124, 21 jan. 2020.

EKLUND, J.. Development work for quality and ergonomics. **Applied Ergonomics**, v. 31, n. 6, p. 641-648, dez. 2000. [http://dx.doi.org/10.1016/s0003-6870\(00\)00039-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0003-6870(00)00039-9).

FELÍCIO, E. S.; OLIVEIRA, S. D.; CUNHA, M. L. S.. Análise de fatores que interferem na motivação dos colaboradores de um hotel situado no Rio de Janeiro, Brasil. **Revista Rosa dos Ventos**, v. 13, n. 3, 2021. <https://doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>.

FERREIRA, R. C.; MOZZILLO, I.. A língua inglesa no Brasil como o mercado quer: necessária, mas inalcançável. **Travessias Interativas**, v. 10, n. 22, p. 138-150, 30 dez. 2020. <http://dx.doi.org/10.51951/ti.v10i22>.

GANEGODA, D. B.; BORDIA, P.. I can be happy for you, but not all the time: a contingency model of envy and positive empathy in the workplace. **Journal of Applied Psychology**, v. 104, n. 6, p. 776-795, jun. 2019. <https://doi.org/10.1037/apl0000377>.

GOLEMAN, D.. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2005.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 26 jan. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>.

HANAYSHA, J.. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 229, p. 298-306, ago. 2016. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>.

HENDON, M.; POWELL, L.; WIMMER, H.. Emotional intelligence and communication levels in information technology professionals. **Computers in Human Behavior**, v. 71, p. 165-171, jun. 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.048>.

JUNG, H. S.; YOON, H. H.. The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 6, p. 1135-1156, 10 ago. 2015. <http://dx.doi.org/10.1108/ijchm-01-2014-0019>.

KIM, H.; QU, H.. Employees' burnout and emotional intelligence as mediator and moderator in the negative spiral of incivility. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 1412-1431, 18 mar. 2019. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2017-0794>.

KIM, Y.. Building organizational resilience through strategic internal communication and organization–employee relationships. **Journal of Applied Communication Research**, v. 49, n. 5, p. 589-608, 18 abr. 2021. <http://dx.doi.org/10.1080/00909882.2021.1910856>.

LEE, Y.; MAZZEI, A.; KIM, J.. Looking for motivational routes for employee-generated innovation: employees' scouting behavior. **Journal of Business Research**, v. 91, p. 286-294, out. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.022>.

LEE, Y.; MAZZEI, A.; KIM, J.. Looking for motivational routes for employee-generated innovation: employees' scouting behavior. **Journal of Business Research**, v. 91, p. 286-294, out. 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.022>.

LIM, W. M.. The workforce revolution: reimagining work, workers, and workplaces for the future. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 42, n. 4, p. 5-10, 30 mar. 2023. <http://dx.doi.org/10.1002/joe.22218>.

LIMA, J. .B.; GRANDE, M. M. Qualidade de vida no trabalho e políticas de recursos humanos: um estudo em hotel de luxo de Ribeirão Preto. **Revista Investigação**, v. 9, n. 2, p. 111-120, 2009.

LINDSEY, A.; KING, E.; HEBL, M.; LEVINE, N.. The impact of method, motivation, and empathy on diversity training effectiveness. **Journal of Business and Psychology**, v. 30, n. 3, p. 605-617, 2 nov. 2014. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-014-9384-3>.

- LINEHAN, M. M.. **Treinamento de habilidades em DBT**: manual de terapia comportamental dialética para o terapeuta. Porto Alegre: Artmed, 2018.
- LIU, F. L.. On the China's tourist hotel facilities and equipment preventive management. **Applied Mechanics and Materials**, vol. 409, p. 1551–1554, 2013. <http://dx.doi.org/10.4028/www.scientific.net/amm.409-410.1551>.
- LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Editora Érica, 2020.
- LÓPEZ-PÉREZ, B.; FERNÁNDEZ-PINTO, I.; GARCIA, F. J. A.. **TECA**: teste de empatia cognitiva e afetiva. Editora CHA: Madrid, 2008.
- MACNAB, Y. C.; MALLOY, D. C.; HADJISTAVROPOULOS, T.; SEVIGNY, P. R.; MCCARTHY, E. F.; MURAKAMI, M.; PAHOLPAK, S.; NATARAJAN, S.; LIU, P. L.. Idealism and relativism across cultures. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 42, n. 7, p. 1272-1278, 30 nov. 2010. <http://dx.doi.org/10.1177/0022022110383313>.
- MARTIN, G. C.. The effects of cultural diversity in the workplace. **Journal of Diversity Management**, v. 9, n. 2, p. 89-92, 21 nov. 2014. <http://dx.doi.org/10.19030/jdm.v9i2.8974>.
- MCCOMBS, B. L.. Motivational skills training: combining metacognitive, cognitive, and affective learning strategies. **Learning and Study Strategies**, p. 141-169, 1988. <http://dx.doi.org/10.1016/b978-0-12-742460-6.50015-3>.
- 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, p. 362-379, 2011.



MOLINIER, P.. Care as work: mutual vulnerabilities and discrete knowledge. **New Philosophies of Labour**, v. 13, p. 251-270, 1 jan. 2012. [http://dx.doi.org/10.1163/9789004215467\\_010](http://dx.doi.org/10.1163/9789004215467_010).

NGUYEN, Q.; LADKIN, A.; OSMAN, H.. What helps or hinders the emotional intelligence practice? a study of Vietnamese hotel workers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 34, n. 2, p. 534-554, 17 nov. 2021. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2021-0510>.

NI, Y.; WU, D.; BAO, Y.; LI, J.; YOU, G.. The mediating role of psychological needs on the relationship between perceived organizational support and work engagement. **International Nursing Review**, v. 70, n. 2, p. 204-210, 12 ago. 2022. <http://dx.doi.org/10.1111/inr.12797>.

PAGAN, A. A.. O ser humano do ensino de biologia: uma abordagem fundamentada no autoconhecimento. **Revista Entreideias: Educação, Cultura e Sociedade**, v. 7, n. 3, p. 73-86, 18 dez. 2018. <http://dx.doi.org/10.9771/re.v7i3.26530>.

PEIXOTO, P. R. B.. A influência da inteligência emocional em uma carreira de sucesso e o papel do psicólogo organizacional nesse processo. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 5, p. 1-7, 13 abr. 2022. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i5.28479>.

POMMIER, E.; NEFF, K. D.; TÓTH-KIRÁLY, I.. The development and validation of the compassion scale. **Assessment**, v. 27, n. 1, p. 21-39, 13 set. 2019. <http://dx.doi.org/10.1177/1073191119874108>.

POULSTON, J.. Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 4, p. 412-427, 30 mai. 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810873525>.

PREPLY. **Os 6 melhores cursos de inglês para negócios online [2024]**. 2024. Disponível em: <https://preply.com/pt/blog/melhores-cursos-ingles-de-negocios/>. Acesso em: 04 de março de 2024.

PRIETO, M. D.; FERRANDO, M.; FERRÁNDIZ, C.. Creatividad: inteligencia emocional. **Implicaciones Educativas: Educar em Revista**, v. 37, p. 1-17, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.81541>.

PUTMAN, V. L.; PAULUS, P. B.. Brainstorming, brainstorming rules and decision making. **The Journal of Creative Behavior**, v. 43, n. 1, p. 29-40, mar. 2009. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01304.x>.

QASIM, S.; USMAN, M.; GHANI, U.; KHAN, K.. Inclusive leadership and employees' helping behaviors: role of psychological factors. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 1-9, 7 jul. 2022. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888094>.

RAYMOND, N. A.. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. Porto Alegre: AMGH, 2015.

REINECKE, J.; DONAGHEY, J.. Political CSR at the Coalface: the roles and contradictions of multinational corporations in developing workplace dialogue. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 2, p. 457-486, 23 jun. 2020. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12585>.

RUSILAWATI, E.. Mediation effect of work motivation on the relationship between soft skills and hard skills, and impact on employee performance in skincare clinical. **International Conference on Business Management and Accountin**, v. 1, n. 2, p. 475-483, mai. 2023.

SAĞNAK, M.. Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: the mediating effect of intrinsic motivation. **Eurasian Journal of Educational Research**, v. 16, n. 62, p. 181-194, 24 fev. 2016. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.62.11>.

SAKS, A. M.. Caring human resources management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 32, n. 3, p. 100835, set. 2022. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100835>.

SANTOS, E. W. S.; RODRIGUES, V. C.. Treinamento e desenvolvimento motivacional. **Colloquium Socialis**, v. 3, n. 1, p. 67-72, 30 mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.5747/cs.2019.v03.n1.s065>.

SCHTTE, N. S.; MALOUFF, J. M.; THORSTEINSSON, E. B.. Increasing emotional intelligence through Training: Current Status and Future Directions. **The International Journal of Emotional Education**, v. 5, n. 1, p. 56-72, 2013.

SENBETO, D. L.; HON, A. H. Y.; LAW, R.. Organizational Cultures Determine Employee Innovation in Response to Seasonality: regulatory processes of openness and resistance. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 46, n. 6, p. 1122-1146, 3 mai. 2021. <http://dx.doi.org/10.1177/10963480211011629>.

SETYAWATI, N. WOELANDARI PG, D. S. W.; RIAN TO, M. R.. Career development, motivation and promotion on employee performance. **East Asian Journal of Multidisciplinary Research**, v. 1, n. 9, p. 1957-1970, 31 out. 2022. <http://dx.doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>.

SILVA, J. T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J.. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, p. 43-62, 2 jan. 2020. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i1.46101>.

STEENKAMP, H.; DHANESH, G. S.. Care-based relationship management during remote work in a crisis: empathy, purpose, and diversity climate as emergent employee-organization relational maintenance strategies. **Public Relations Review**, v. 49, n. 4, p. 102371, nov. 2023. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102371>.

SUTIL-MARTÍN, D. L.; OTAMENDI, F. J.. Soft skills training program based on serious games. **Sustainability**, v. 13, n. 15, p. 8582, 31 jul. 2021. <http://dx.doi.org/10.3390/su13158582>.

SZALMA, J. L.. On the application of motivation theory to human factors/ergonomics. **The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, v. 56, n. 8, p. 1453-1471, 1 out. 2014. <http://dx.doi.org/10.1177/0018720814553471>.

TEWS, M. J.; MICHEL, J. W.; NOE, R. A.. Does fun promote learning? the relationship between fun in the workplace and informal learning. **Journal of Vocational Behavior**, v. 98, p. 46-55, fev. 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.006>.

UFRRJ, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia**: regimentos. 2019. Disponível em: <https://cursos.ufrrj.br/posgraduacao/ppge/regimentos/>. Acesso em: 06 de abril de 2024.

VOEGTLIN, C.; BOEHM, S. A.; BRUCH, H.. How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. **International Journal of Manpower**, v. 36, n. 3, p. 354-373, 1 jun. 2015. <http://dx.doi.org/10.1108/ijm-10-2012-0158>.

WIDIASANTI, I; A ANISAH,; DARUSSYafa, H; LENGGOGENI, L; SALEH, R; HERMAWAN, H; MULYONO, T.. Dominant factors from the positive impact of competency certificate ownership. **Iop Conference Series: Materials Science and Engineering**, v. 1098, n. 2, p. 1-7, 1 mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.1088/1757-899x/1098/2/022037>.

WINARDI, M. A.; PRENTICE, C.; WEAVER, S.. Systematic literature review on emotional intelligence and conflict management. **Journal of Global Scholars of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 372-397, 1 fev. 2021. <http://dx.doi.org/10.1080/21639159.2020.1808847>.

WONG, S. C. K.; LEE, P. C.. Competencies of training professionals in the Hong Kong hotel industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 16, n. 4, p. 384-400, 31 jan. 2017. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2017.1266872>.

ZAHID, A.; NAUMAN, S.. Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. **Personnel Review**, v. 53, n. 1, p. 247-265, 17 jan. 2023. <http://dx.doi.org/10.1108/pr-01-2022-0058>.

ZHAO, F.; DENG, L.; KEMP, L. J.. Interrelationships between cultural intelligence dimensions and the role of intrapersonal intelligence. **Journal of General Management**, v. 38, n. 3, p. 3-24, mar. 2013. <http://dx.doi.org/10.1177/030630701303800302>.



**UFRRJ**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO