

A importância em desenvolver gestores para melhor performance organizacional em empresas hoteleiras

*Alanderson José Machado Almeida*¹

*Karina Medeiros Santos de Oliveira*²

*Rafaella Gonçalves Reis Lopes*³

*Juliana Oliveira Braga*⁴

*Leandro César Diniz da Silva*⁵

Recebido em: 29.11.2022

Aprovado em: 15.12.2022

Resumo: O presente artigo teve como objetivo explicar a importância do desenvolvimento dos gestores para uma melhor performance organizacional em empresas do ramo de hotelaria em Belo Horizonte e Região Metropolitana. Por meio de estudos bibliográficos e pesquisa qualitativa, descritiva e de campo, foi possível explicar a importância de desenvolver os líderes, aprimorando técnicas de liderança, objetivando o desempenho organizacional. Após definição dos tópicos do Referencial Teórico; realização de entrevistas estruturadas, por meio de uma amostra não probabilística intencional, com três gerentes de redes de hotelaria distintas, um proprietário de uma dessas redes e um especialista em treinamento e desenvolvimento de gestores e o tratamento de dados realizado, através da análise de conteúdo, percebeu-se que as organizações estudadas possuem líderes, gerentes e gestores em constante desenvolvimento. Contudo, devem sempre acompanhar a volatilidade dos negócios para alcançar o sucesso. A execução desse trabalho, mostrou-se relevante para reforçar a importância em preparar gestores para que saibam lidar com as contingências internas e externas da organização.

¹ Graduando em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Newton Paiva. E-mail: alandersonalmeida@yahoo.com.br

² Graduanda em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Newton Paiva. E-mail: karinaosantos@yahoo.com.br

³ Graduanda em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Newton Paiva. E-mail: rafaellarkf@gmail.com

⁴ Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais e mestrado em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade de Pedro Leopoldo. E-mail: juliana.braga@newtonpaiva.br

⁵ Mestre em Ciências da Administração pela Universidade Federal de Lavras. E-mail: leandro.silva@newtonpaiva.br

Palavras-chave: desenvolvimento; desempenho; gestão de pessoas; liderança; hotelaria.

The importance of developing managers for better organizational performance in hotel companies

Abstract: This article aimed to explain the importance of developing managers for a better organizational performance in companies in the hotel industry in Belo Horizonte and the Metropolitan Region. Through bibliographical studies and qualitative, descriptive and field research, it was possible to explain the importance of developing leaders, improving leadership techniques, aiming at organizational performance. After defining the topics of the Theoretical Framework; conducting structured interviews, through an intentional non-probabilistic sample, with three managers of different hotel chains, an owner of one of these chains and a specialist in training and development of managers and the treatment of data carried out, through content analysis, it was noticed that the organizations studied have leaders, managers and managers in constant development. However, they must always keep pace with business volatility to achieve success. The execution of this work proved to be relevant to reinforce the importance of preparing managers so that they know how to deal with the internal and external contingencies of the organization.

Keywords: development; performance; people management; leadership; hospitality.

1 INTRODUÇÃO

Um dos princípios básicos que determinam o sucesso das organizações é o quanto seus profissionais estão preparados para planejar, reunir e executar estratégias para tornar o negócio rentável. Isso repercute, principalmente, em função da liderança. Para isso é necessário trabalhar a gestão de pessoas, com objetivo de constituir gestores engajados com a equipe e com comprometimento no processo, e assim, alcançar resultados positivos.

Ser um bom gestor é ampliar seu know-how constantemente, atualizando técnicas de gestão e desenvolvendo soluções inovadoras, para assim, assumir a liderança e saber coordenar a equipe com o intuito de atingir objetivos e metas pré-estabelecidas. Assim o treinamento e aprimoramento de gestores devem ser um dos primeiros passos para a organização obter o sucesso no mercado que se encontra. Pois a experiência precisa ser reestruturada diante das necessidades. Acerca do conhecimento,

Ele também tem o seu prazo de validade, a sua durabilidade e a sua senectude. Pela sua importância, o conhecimento tem sido considerado um ativo corporativo e as empresas bem-sucedidas perceberam que é necessário geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado que dedicam à obtenção de valor baseado em outros ativos tangíveis, como as finanças. (CHIAVENATO, 2021, p. 77).

Portanto, é de suma importância treinar e desenvolver a equipe, pois permite um ganho de motivação e conseqüentemente, de produtividade. Com isso há uma melhora do clima organizacional, redução de absenteísmo e turnover e assim, um aumento nos lucros.

Para gerir o negócio com excelência, segundo Geraldo Castelli (2016, p. 318) “o exercício da profissão exige excelente preparação e atualização permanente, sobretudo no contexto atual, marcado por grandes e rápidas mudanças”, e por isso a necessidade de se alcançar a competência organizacional; para que as oportunidades sejam vistas e bem aproveitadas, aprendendo novas técnicas e resultando num diferencial competitivo da organização.

No que diz respeito às rápidas mudanças que ocorrem diariamente, os líderes devem estar conectados e acompanhando de perto os departamentos de P&D da sua empresa e de seus concorrentes, escolhendo se incorpora a disrupção ou se esta colocará um fim no seu negócio. É necessário vislumbrar o futuro para compreender e aproveitar as oportunidades para garantir relevância e competitividade no mercado (DAHL, 2021).

Por conseguinte, para o desenvolvimento do objetivo geral, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância do desenvolvimento dos gestores para uma melhor performance organizacional em empresas do ramo de hotelaria em Belo Horizonte e Região Metropolitana? Diante deste contexto, formulou-se como objetivo geral para este trabalho, explicar a importância do desenvolvimento dos gestores para uma melhor performance organizacional em empresas do ramo de hotelaria em Belo Horizonte e Região Metropolitana.

Justifica-se esse trabalho devido a relevância de fazer uma abordagem desse assunto considerando a realidade atual que as empresas hoteleiras estão vivenciando, após um período de pós-pandemia do COVID-19, que foi um momento de adaptação de todo o setor para continuar seu funcionamento e tentar se reerguerem novamente.

Além disso, é de suma importância tanto para as empresas hoteleiras como para autores desse trabalho a consolidação desse artigo, pois permitirá reconhecer teorias já estudadas e salientar para essas organizações a importância em desenvolver gestores tanto para otimizar atividades rotineiras, como para prepará-los para lidarem com todas essas contingências, possibilitando a reestruturação pós-pandemia. Ao fazer elaboração de um artigo científico com base em pesquisas bibliográficas, pode proporcionar a resolução de problemas relevantes para a sociedade e o melhoramento de algum processo, e assim contribuir para a propagação do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a elaboração do referencial teórico foram selecionados o suporte teórico, que permite o desenvolvimento do objetivo geral do trabalho. Para tanto, serão apresentados conceitos sobre performance organizacional e o desenvolvimento gerencial; um registro acerca de uma boa liderança contribuindo para um melhor funcionamento organizacional, apontando sobre a consultoria empresarial; uma análise sobre a importância da inovação e do desenvolvimento dos gestores, destacando seu papel e relevância na organização; a definição de liderança e sua aplicação nas redes de hotelaria; uma breve contextualização acerca da realidade desse ramo no período de pós-pandemia e o que significou para o setor de Turismo; e por fim, uma exposição sobre a liderança 4.0 e o Mundo V.U.C.A.

2.1 Performance Organizacional e o Desenvolvimento Gerencial

A palavra performance tem suas origens no francês antigo, “*parformance*” que significa levar alguma tarefa ao seu sucesso ou “dar forma”. Performance é definida por Lebas e Euske (2002) como a soma de todos os processos que darão origem a que os gestores tomem decisões para a criação de uma empresa de maior valor no futuro.

Performance organizacional, trata-se do processo que visa analisar o desempenho e a execução de tarefas das diversas áreas de uma empresa, sendo importante a organização preocupar-se não somente com o que é feito, mas sempre com o modo como os processos estão sendo realizados e isso requer análises, e acompanhamentos constantes. Portanto, pode-se considerar que se trata de uma estratégia para intensificar e aumentar a eficácia e eficiência de uma organização, visto que o mundo empresarial está cada vez mais competitivo e para que uma instituição seja financeiramente próspera é determinante que seja eficiente e capaz de adaptar-se de forma dinâmica (YUKL, 2008).

É através dessa estratégia, que líderes e gestores se tornam mais inteirados dos aspectos cruciais, além de identificarem como e onde devem agir com maior prioridade, de acordo com as falhas e necessidades analisadas. Segundo Malheiros et al. (2014, p. 35) as organizações buscam medir seu desempenho pelo desempenho de seus colaboradores. Isso acontece porque o desempenho individual tem impacto direto no desempenho organizacional.

Esse processo alinhado ao desenvolvimento gerencial, promovem o autodesenvolvimento e ajuda na capacitação e crescimento de gestores e líderes para conduzir equipes. Sendo este um processo para adquirir e reformular conhecimentos, atitudes e habilidades para aperfeiçoar a performance individual e corporativa e preparar-se para responsabilidades futuras (MOSCOVICI, 2001)

De acordo com Rossi (2021, p. 51) as empresas precisam estar atentas à necessidade de capacitação continuada na organização e de oportunizar recursos para o enfrentamento dos desafios que os profissionais podem se deparar nas suas práticas e processos de trabalho.

Logo, é necessário que as organizações façam com que as pessoas estejam engajadas, visando superar desafios, a resolução de conflitos e o aprimoramento nos resultados. Além disso, a capacidade de um gestor em liderar pessoas, proporciona uma melhor qualidade do clima organizacional.

Sendo assim, o desenvolvimento gerencial, é um processo primordial para as organizações que buscam soluções, qualificações e maximização dos resultados. Para que esse processo aconteça, aplica-se a importância da avaliação e gestão do desempenho, no qual possui o papel de trazer análises dos resultados gerados e dessa forma possibilitar um planejamento e a elaboração de estratégias para alcançar metas e potencializar resultados. Dessa forma, possibilita à instituição realizar treinamentos, reconhecimento, adequação de colaboradores aos cargos, melhoria na relação hierárquica entre coordenação e subordinados, além de gerar estímulos à produtividade. (Rossi, Jéssica de, C. et AL, 2021).

Portanto, é necessário ter um desenvolvimento gerencial com o comprometimento tanto nas competências técnicas quanto nas competências interpessoais, (MOSCOVICI, 2001) e no que concerne a gerir pessoas,

Todas essas considerações têm uma coisa em comum: pessoas! A mudança deve ser moldada de cima, porque é de lá que a cultura começa. Uma cultura de assertividade ou aversão à mudança começa com seus líderes. Os líderes que reprimem e adotam uma atitude de “esperar para ver” inspiram o mesmo em seus seguidores, especialmente se houver uma porta giratória na diretoria e vários esforços de mudança desabarem antes mesmo de terem a chance de se erguer. (DAHL, 2021, p. 35).

2.1.1 Como uma boa gestão contribui para um melhor funcionamento organizacional, apontando sobre a consultoria empresarial

Um bom gestor é responsável por estabelecer estratégias pertinentes, claras e éticas, para que a organização cresça e se expanda de forma alinhada com a sua missão, visão e valores, e assim, alcançando os objetivos e metas estipulados. Acerca de uma boa liderança, estão a habilidade de comunicar, saber orientar na direção dos resultados e ser capaz de trabalhar em equipe. Kyrillos e Jung (2015, p. 9) dizem que para ser um bom líder é preciso gerar laços de confiança – com suas equipes, pares, gestores e clientes – que são desenvolvidos através de um instrumento básico: a comunicação.

Uma boa comunicação impacta diretamente no relacionamento entre gestor-equipe e equipe-clientes, pois uma comunicação de qualidade e profissionais bem-informados e treinados trará uma motivação aos funcionários, por se sentirem mais integrados à empresa e conseqüentemente, melhor qualidade no atendimento aos clientes.

O líder é alguém capaz de influenciar, conduzir e guiar a equipe no caminho da conquista. Ele proporciona a visão e seu sucesso é definido em equipe não somente pelos seus próprios esforços. (RAEBURN, 2022). Complementando, Soares (2015, p. 52) disse que “Um grande líder influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações” e que por isso é necessário dominar sua inteligência emocional para lidar com pessoas. Ter bons relacionamentos interpessoais, ser influente, capacitado e sagaz para administrar conflitos, é fundamental para uma boa gestão.

Os gestores necessitam de aptidão mental para refletir e detectar casos complexos, como os processos de tomadas de decisões, a qual é imprescindível ter capacidade de reconhecer problemas, criar soluções inovadoras, avaliar as melhores opções e escolher a que melhor atende a organização no dado momento. Essa tarefa exige certas habilidades conceituais, que o gestor pode possuir competência técnica e humana, mas é incapaz de processar e elucidar racionalmente as informações (ROBBINS, 2005). Isso vai ao encontro do que foi dito anteriormente acerca da inteligência emocional.

Além disso, os desafios que os líderes enfrentam são inúmeros, e sua quantidade e intensidade, dependem do seu tipo de negócio, do cenário atual do mercado e suas responsabilidades para uma gestão eficiente. Comunicação assertiva, gestão de tempo e de conflitos, ter resiliência e ideias inovadoras, são uns dos principais desafios enfrentados por eles em sua carreira (PACILÉO, 2022). Nesse sentido, equivoca-se quem pressupõe a facilidade para gerir pessoas. Apesar de ser uma área de extrema relevância e estratégica em uma empresa, muitos desafios se tornam presentes na vida dos líderes e gestores, como manter a motivação da equipe, desenvolver e capacitar os trabalhadores, engajar os funcionários, cuidar do clima organizacional, entre outros (DA SILVA, 2022).

Em cenários desafiantes, a qual o gestor precisa otimizar processos internos para aumentar a produtividade, uma consultoria especializada possibilita o auxílio em rever prioridades e criar estratégias de remanejamento interno para redução de *turnover*, por exemplo, e assim, fortalece a cultura organizacional da empresa. (SEBRAE, 2018)

Uma boa consultoria empresarial que auxilie no desenvolvimento de líderes e modernização de processos, considerando que uma tarefa de gestão não é algo simplório, que envolve competências técnicas e competências interpessoais e o mercado está em constantes mudanças, é um investimento a considerar, pois trará retornos financeiros e organizacionais (SEBRAE, 2018).

Por fim, entende-se que ser um bom gestor e saber liderar é beneficiar tanto a si mesmo como a equipe de modo geral. Enfrentar os desafios de uma liderança, melhorar o clima de trabalho promovendo um bem-estar no local, promover o alcance de metas relevantes e reduzir o *turnover*, contribui tanto para o sucesso da organização, quanto para seu crescimento pessoal, pois isso poderá alavancar ainda mais sua carreira. Além de considerar a hora certa para investir em uma consultoria, para auxiliar no andamento dos processos da organização e alavancar ainda mais os negócios.

2.2 Importância da inovação e do desenvolvimento dos gestores destacando seu papel e relevância na organização

Uma boa gestão e inovação são princípios que se complementam em uma organização. Se não houver capacitação e desenvolvimento dos gestores, as transformações que promovem as inovações apresentarão falhas e podem até serem deixadas de lado. Caso o gestor não tiver alcance ao conhecimento dos princípios inovadores, terá dificuldades em acompanhar o mercado, e sua equipe e processos internos ficarão inertes. No que se refere ao processo de inovação e liderança,

Mesmo que a empresa tenha foco na inovação, o líder é quem transforma o modo tradicional de trabalhar em um processo mais eficiente, ou leva adiante a ideia de um novo produto para comercialização. O líder deve estimular ações para as tomadas de decisão e assumir o processo de implementação da inovação na empresa. (SOARES, 2015)

Diante de tantas novidades, se faz necessário treinar e desenvolver os gestores para lidarem com os desafios que surgirem, pois, é preciso dominar certas habilidades e ter conhecimentos técnicos e comportamentais, que somente com atualização das técnicas de gestão é capaz de acompanhar esse mundo moderno e fazer com que a equipe aceite e entenda tudo que está acontecendo dentro da organização. Ratificando, Tejada (2013, p. 61) disse que “os líderes se comportam como verdadeiros agentes da mudança. Ou seja, eles gerenciam o processo de mudança, fazem com que as pessoas se adaptem constantemente às mudanças, muitas vezes impostas pelo mercado”.

Atualizar as técnicas de gestão além de trazer benefícios para a equipe e para o próprio gestor, melhora o desenvolvimento organizacional da empresa como um todo. Promove o alinhamento entre as equipes, pois a comunicação interna fica mais assertiva; possibilita analisar o rendimento dos colaboradores através dos indicadores de desempenho; permite um maior engajamento entre os profissionais e; mantém o clima organizacional favorável, pois permite um ambiente de trabalho mais harmonioso (PONTO TEL, 2022)

Quando se investe em treinamento desses profissionais, o seu negócio adquirirá vantagem competitiva em comparação com a concorrência, visto que, irão oferecer sugestões inovadoras e eficazes para tomadas de decisão mais assertivas, uma vez que no segmento de hotelaria, a concorrência é bem acirrada. Os gestores deveriam enfatizar dentro de seus processos de desenvolvimento,

Capacidade de atuação profissional responsável e plenamente qualificada para o exercício da administração hoteleira, utilizando-se de técnicas e instrumentos de gestão como forma de captar, orientar, assessorar, planejar e administrar a satisfação das necessidades dos turistas, das empresas e das instituições públicas e privadas. (CASTELLI, 2019)

As organizações que capacitam seu capital humano, obtém com maior veemência os resultados favoráveis e pertinentes as novas exigências do mercado, ou seja, desenvolver gestores resulta em uma maior produtividade.

Realizar cursos de alta gestão planejados com o objetivo de fomentar a performance dos gestores, preparando-os para os desafios individuais e institucionais; desenvolver competências fundamentais, como liderança, visão estratégica, práticas de planejamento e assertividade nas tomadas de decisões; obter os fundamentos básicos do marketing analítico; ter constância no seu autoconhecimento; e desenvolver equipes, são um dos principais tipos de aprendizagem que um bom gestor necessita, para exercer com eficiência o seu dever para com a organização. (SITEWARE, 2019)

Acerca de líderes competentes,

Os grupos humanos necessitam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes competentes (dirigentes/executivos/gerentes) para sua sobrevivência e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades. A conceituação de “líder competente”, no contexto organizacional, está relacionada à cultura da organização, a seus valores e normas, explícita ou implicitamente. Os programas de treinamento e desenvolvimento de recursos gerenciais são elaborados e implementados por essa filosofia de ação decorrente. (MOSCOVICI, 2001)

Em mercados globalizados, é preciso que os gestores se atentem quanto à importância desse investimento, pois é demasiadamente estratégico e uma das formas de sucesso e garantia do alto desempenho dentro da organização. Por isso, os gestores que desconsideram essa realidade incidem no risco de ficar com a equipe defasada, tanto de conhecimentos técnicos quanto em habilidades para lidarem com suas próprias emoções, isso coloca em risco a sobrevivência do empreendimento diante de mercados cada vez mais competitivos (SITEWARE, 2019)

2.3 Definição de liderança, sua aplicação em redes de hotelaria e uma breve contextualização da realidade dessas organizações no período de pós-pandemia

A palavra liderança se originou da palavra líder, do inglês *leader*, que significa guiar. Ela é a técnica de motivação e inspiração das pessoas, que é muito mais validada pelas atitudes praticadas pelo líder, do que pelas palavras que são ditas. De acordo com Hunter (1998), autor do livro *O Monge e o Executivo*, a liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os

objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Ela faz parte da rotina das empresas e acerca da função da liderança,

“Todas as organizações englobam pessoas, e é parte do trabalho do executivo dirigir e coordenar essas pessoas. Essa é a função da liderança. Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança. (ROBBINS, 2005, p. 25).

Considerando os tipos de liderança, Soares (2015, p. 80) afirmou que “os líderes precisam adaptar seus estilos às culturas em que operam. Eles não são livres para escolher qualquer estilo que prefiram, pois, as condições culturais impõem algumas expectativas”. Isso se refere à cultura organizacional da empresa.

Dentro de uma rede hoteleira, para atuar em cargos de liderança é de suma importância entender a fundo como é o mercado de hospedagem, estar atento às tendências de turismo e hotelaria, ter uma comunicação eficaz com a equipe, ter um foco no autodesenvolvimento e qualificação dos colaboradores e fazer um bom uso da liderança 4.0 para melhorar os processos internos, utilizando a tecnologia a favor da empresa e dos clientes e assim, contribuindo para um bom relacionamento entre hóspedes-rede hoteleira.

Pode-se dizer que quanto mais um líder confia na sua equipe, melhor o seu modelo de gestão será compreendido ou até mesmo em casos que seja necessário migrar entre um tipo ou outro. Só que para isso, é preciso esclarecer as regras que regem essa interação, para facilitar esse processo e todos saberem o motivo de certas decisões que estão sendo tomadas. (KYRILLOS e JUNG, 2015). A comunicação é a base de tudo.

A gestão de excelência em redes de hotelaria está diretamente vinculada à um bom conhecimento do mercado. É fundamental conhecer o perfil dos hóspedes para saber a melhor forma de atender cada grupo. O bom líder precisa acompanhar as inclinações do segmento de turismo e hotelaria para alinhar a equipe e os processos com o mercado. É preciso saber como direcionar seus colaboradores em todas as situações e ter um bom relacionamento com pessoas. Além disso, estarem

preparados para as dificuldades que surgirem é de extrema importância para se manter no mercado.

Se referindo à desafios, a humanidade lidou com um de grande magnitude. O ano de 2020 foi marcado por muita incerteza e medo em relação ao vírus que surgiu e resultou em um excesso de mortalidade ao redor do mundo (OPAS, 2022). A indústria hoteleira foi abalada pelo COVID-19. Pois os hotéis e pousadas operaram com capacidade reduzida ou não puderam aceitar hóspedes durante o período de *lockdown* - que surgiu para impedir a propagação do vírus, - fechando-os temporariamente e em alguns casos, definitivamente. Regiões dependentes da economia do turismo sentiram de forma mais intensa o desemprego no setor e os principais subsetores do turismo – hospedagem, agenciamento de viagens e atividades de lazer e serviços de alimentação – também foram todos afetados (DA CRUZ, 2020)

Após um cenário de reabertura, foi necessária uma reestruturação estratégica eficaz das redes para se manterem no mercado. O setor hoteleiro teve que se reorganizar para trazer os hóspedes com segurança e exigiu uma transformação interna para atender aos padrões operacionais exigidos pelas autoridades de saúde e governamentais do Brasil. Diante dessa adversidade, a equipe precisou ser treinada. Pois sabe-se que o desenvolvimento de novas competências nunca é em vão, segundo Castelli, (2016, p. 322), “uma equipe com elevada habilidade representa, pois, um importante ativo para a empresa. A sua sobrevivência depende de como são cultivadas as habilidades da equipe”.

Neste sentido, o papel da gestão de recursos humanos para estimular a equipe e valorizar seu crescimento profissional, diante desse desafio na estratégia organizacional é de grande importância. Porque de acordo com Cavalcante et al. (2018, p.153) “estimular o desenvolvimento contínuo das pessoas é uma forma de manter a vantagem competitiva e reter seus talentos, sobretudo, de valorizá-las e estimular seu crescimento profissional”.

Atualmente, com a pandemia sob controle, resorts, hotéis e pousadas estão explorando maneiras para reestruturar seu negócio. Porém, não se pode questionar que os efeitos da pandemia sobre o setor de turismo foram significativos e serão sentidos de formas diferentes em cada região. Além disso, possivelmente, a superação será lenta e gradual. A indústria hoteleira e o setor de turismo apresentam um cenário favorável para a recuperação. Mas para isso é importante reorganizar o seu negócio, desenvolvendo gestores para estarem preparados para lidarem com os desafios que surgirem e assim, aumentar a eficiência da sua equipe (CRUZ, 2020).

As redes hoteleiras precisaram se adaptar para o funcionamento e fazer um uso de excelência das tecnologias para agilizar processos check-in e checkout, como implantação de totens para que os próprios hóspedes os façam, por exemplo, além de várias outras ações que precisaram ser feitas para seguir adiante com o “novo normal”. Por isso acompanhar as tendências tecnológicas e as novidades do mercado e adaptá-las de acordo com a sua realidade é ideal para o estabelecimento que lidera (OKADA, 2022).

Os gestores 4.0 derivados da transformação digital que criam negócios mais centrados nos consumidores (G4, 2021), e segundo Garcia (2020, p. 26) que diz que “Diante da Quarta Revolução Industrial, e no mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo que decorre da adoção de tecnologias digitais diversas, a gestão passa a ser fator crucial no sucesso do negócio – talvez até mais do que o produto ou serviço oferecidos.”, é preciso ter uma gestão que consiga convergir tudo isso para alcançar o sucesso das empresas.

Por isso, gestores de redes de hotelarias não devem se acomodar. O mercado está sempre com novidades e desafios, e se desenvolver é fundamental para ser um líder exemplar, pois além de adquirir conhecimento e melhorar sua performance como gestor, ajuda a equipe a ter um desempenho com mais qualidade. Estar atento com as novidades tecnológicas e preparados para agir com rapidez e assertividade, são de grande valor para o seu negócio, pois atenderão ao mercado hoteleiro e estarão evoluídos para acompanhar as expectativas dos hóspedes.

2.3.1 Liderança 4.0 e o Mundo V.U.C.A

A Liderança 4.0 é um conceito criado a partir dos avanços tecnológicos e pela constante mudança de ambiente, o chamado Mundo V.U.C.A. Em tradução literal, essa sigla significa Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. A Volatilidade se relaciona com a velocidade em que as mudanças acontecem no mundo; a Incerteza com o fato dessas mudanças serem difíceis de preverem, podendo surgir e mudar toda a dinâmica socioeconômica que envolve as organizações e as pessoas; a Complexidade que se refere à interdependência e conectividade dos fenômenos; e a Ambiguidade que é a junção de todos os outros termos, e que no contexto atual não há respostas corretas para questões que envolvem as tomadas de decisões (DA SILVA, 2022).

Essa liderança é responsável por conduzir a equipe, levando em consideração às rápidas mudanças no mercado, a humanização das relações e o desenvolvimento de aptidões dos colaboradores, que são de suma importância para essa realidade. E a frase que traz uma boa definição de como os líderes devem seguir dentro do Mundo V.U.C.A é a de um professor da Escola de Negócios da Louisiana State University, da University of South Alabama e do J. L. Bedsole Professor of Business Studies na University of Mobile, Leon C. Megginson, que disse: “Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”

A liderança 4.0 é um modelo de gestão mais humanizada e próxima aos colaboradores. O líder 4.0 precisa conseguir lidar com os desafios e adaptar suas tarefas rotineiras para os processos mais tecnológicos e automatizados. Além disso, precisam de uma melhor visão estratégica para o alcance dos resultados (SAMBATECH, 2022). Os líderes têm que estar realmente determinados em incentivar a equipe e serem inovadores para lidar com os novos desafios. A motivação deve estar presente, assim como a delegação de tarefas, para que cada colaborador aprenda mais sobre os processos.

O autoconhecimento é a base da autogestão e ser coerente com o que se expressa e executa (SONATA, 2020), devem fazer parte da rotina dos líderes e liderados. Uma das habilidades essenciais de um líder é o autoconhecimento. Ter consciência da pessoa que é e ter respeito por si próprio, é fator contribuinte para uma gestão mais

certeira, uma equipe mais motivada e logo, um melhor resultado para a organização (VIEIRA, 2020). É uma tarefa desafiadora liderar em um mundo cada vez mais globalizado e acerca disso,

Os líderes em um mundo globalizado precisam animar e motivar os subordinados, criar cultura organizacional, sustentar a cultura criada e promover mudanças. O mundo globalizado exige profissionais “mutantes”, que consigam se adaptar rapidamente a novos ambientes socioeconômicos e políticos, e que consigam responder instantaneamente a questões que são impostas pelo mercado. (SOARES, 2015).

Para desenvolver a liderança 4.0 é necessário focar nos processos internos para conhecer todos os procedimentos do hotel e ter uma visão mais ampla do negócio e, perceber que o capital humano é força motora da organização. A valorização da equipe e o aprimoramento dos relacionamentos interpessoais devem ser prioridade diante da nova realidade. Para isso ocorrer, o líder precisa ter bons relacionamentos, ser estimulado a desenvolver o autoconhecimento e ser um exemplo para a equipe. Segundo José Tejada (2013, p. 106) “ouvir as pessoas significa dizer para elas que sua opinião é importante” e isso é um dos pilares para o desenvolvimento dessa liderança.

Portanto, o líder desse novo mundo precisará ter um *Mindset* mais amplo, sendo necessário desenvolver uma abordagem de crescimento, ser mais maleável com as mudanças e acreditar que o sucesso não é algo pronto e que o esforço despendido para o alcançar é parte íntima do processo.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Optou-se para a realização deste trabalho científico que a pesquisa seria qualitativa, descritiva e de campo. Escolheu uma amostra não probabilística intencional com três (03) gerentes de redes de hotelaria distintas, um (01) proprietário de uma dessas redes e um (01) especialista em treinamento e desenvolvimento de gestores. Realizou-se três entrevistas estruturadas enviadas de forma online e duas presenciais com a utilização de gravador de voz para registro das informações. Decidiu-se pelo tratamento dos dados através da análise de conteúdo. Não houve restrições para a realização e seguimento da pesquisa.

4 ANÁLISE DE DADOS

Diante dos objetivos propostos e da metodologia definida para este trabalho realizou-se cinco entrevistas, sendo três com gerentes de redes de hotelarias distintas, com localização em Jaboticatubas/MG, Belo Horizonte/MG e Conceição do Mato Dentro/MG, uma com o proprietário da rede do hotel de Jaboticatubas/MG e uma com um especialista em treinamento e desenvolvimento de gestores. Para facilitar a abordagem, os entrevistados foram nomeados como Gerentes numericamente identificados no texto como 1, 2 e 3; Proprietário e Especialista. O objetivo dessas perguntas foi esclarecer a importância do desenvolvimento dos gestores para uma melhor performance organizacional nas empresas, abordando também questões sobre liderança, impactos da pandemia no negócio e técnicas de gestão.

Em um primeiro momento, foi perguntado aos gerentes 1, 2, 3 e ao proprietário o que na opinião deles significa ser um líder:

Ser Líder é ter a capacidade de desenvolver sucessores por meio dos ensinamentos, experiências e acima de tudo através do exemplo de conduta na relação líder x liderado. **(Gerente 1)**

Ser líder para mim é a capacidade de aglutinar pessoas, seguidores, de forma com que as ações valham mais que as palavras. Que você consiga fazer que seus seguidores se tornem o espelho de você. Seja na organização, seja na vida, na família. Isso é liderança. **(Gerente 2)**

É saber orientar seus colaboradores, saber ouvir as opiniões e conceder liberdade para desenvolver suas funções da melhor forma possível para o desenvolvimento e crescimento da empresa, sem perder o foco da missão. **(Gerente 3)**

Ser líder é inspirar as pessoas. Acho que a liderança é feita de inspirações. A sociedade como ela está hoje, as pessoas e principalmente os profissionais que estão se formando, eles não acreditam mais no emprego da forma tradicional. Horário de trabalho, salário... E as pessoas vão estar sempre buscando algo diferente. A perpetuação dos profissionais dentro de uma empresa, ela se baseia no acreditar no projeto. E esse é o papel do líder, fazer com que as pessoas tenham inspiração para estar ali não somente pelo salário, mas sim pelo ideal do projeto. Hoje a liderança e as empresas, as pessoas não ficam em um emprego pelo salário mais. Principalmente depois da pandemia as coisas viraram muito high style, pensam no estilo de vida, qualidade de vida (como ela vai viver, o que ela vai ter de benefício para a vida dela), o salário virou

secundário. Claro que dinheiro é importante para todo mundo, mas virou secundário. Chefe manda, líder faz junto. Então as pessoas se inspiram em quem faz junto. Quem está presente no processo, quem acompanha o processo no dia a dia, em quem elas veem e fala assim: quero ser como esse cara, eu quero chegar na posição dele, eu quero ter as coisas que ele tem, só que no sentido bom da palavra. Acabou aquela situação de chefia, onde você tinha o funcionário, o gerente e o dono da empresa. (**Proprietário**).

Diante das respostas dos entrevistados pode-se estabelecer uma correlação com Raeburn (2022), pois afirma que o líder é alguém capaz de influenciar, conduzir e guiar a equipe no caminho da conquista. Ele proporciona a visão e seu sucesso é definido em equipe não somente pelos seus próprios esforços. Corroborando, Kyrillos e Jung (2015, p. 9) dizem que para ser um bom líder “é preciso gerar laços de confiança – com suas equipes, pares, gestores e clientes – que são desenvolvidos através de um instrumento básico: a comunicação.”

Analisando as respostas, percebe-se que tanto a **Gerente 1** como o **Gerente 2** consideram a cultura do exemplo como forma de liderar a equipe. Para eles ser um bom líder é mostrar com ações como se faz e conquistar a confiança de seus liderados, fazendo com que a equipe se comprometa mais com os resultados. Já a **Gerente 3** equilibra a liderança e o serviço, através da valorização das ideias da sua equipe, a chamada Liderança Servidora, a qual permite a liberação do potencial criativo individual, e por isso, ser líder para ele é dar liberdade para cada um executar o seu trabalho. Por fim, o **Proprietário**, por definir um líder como uma pessoa que inspira para alcançar o ideal do projeto, possui o foco na liderança transformacional e carismática, pois ele inspira e incentiva sua equipe por meio da comunicação, preocupado com o bem-estar de todos e qualidade de vida, para persuadi-los, induzindo-os de forma positiva, a “sonhar o seu sonho”. Pode-se dizer que todos possuem características de líderes coerentes para as organizações do século XXI, uns com atributos mais específicos, outros com particularidades que estão em desenvolvimento, mas que proporcionam visão para sua equipe.

Em um segundo momento, foi solicitado aos gerentes 1, 2, 3 e ao proprietário para que respondessem sobre quais são os maiores desafios em ser um líder:

Ao longo de 12 anos de trajetória em cargos de liderança, meu maior desafio foi conciliar por muitas vezes a expectativa do liderado com que de fato a empresa fornece/entrega como valor agregado à esse colaborador. Bem como compreender gerencialmente as diferentes características comportamentais e perfis de uma equipe heterogênea. **(Gerente 1)**

As pessoas hoje não veem a hotelaria como um emprego que traz status e bônus. É um emprego que se tornou comum como qualquer outro do comércio. Principalmente tendo em vista que os salários que eram bem melhores, hoje já um salário de mercado. As pessoas precisam de qualificação em contrapartida não tem um salário condizente com isso. **(Gerente 2)**

Manter uma equipe por longo prazo de tempo – aqui na minha região os funcionários vão e vem, não querem mais ser domésticos (camareira, jardineiro, etc.) eles visam empresas maiores com maiores benefícios. E, ainda, fazer eles entenderem que se a empresa crescer eles também serão beneficiados pois os funcionários acreditam que eles são sempre prejudicados, financeiramente, que eles sempre merecem mais e o que você retribui é sempre muito pouco. **(Gerente 3)**

Criar inspiração nas pessoas. Fazer com que as pessoas realmente entendam que o projeto é maior que qualquer outro. E quando você tem um projeto de uma empresa, de um negócio, esse projeto só funciona se tiver uma equipe integrada e junto com ele. Então o maior desafio é fazer com que as pessoas se sintam parte do projeto, enraizadas no projeto. O maior desafio é fazer com as pessoas se sintam pertencentes ao projeto. Por mais que queremos estabelecer por regras, a gente lida com pessoas. E as pessoas têm criações distintas, formações distintas, berços distintos. E muitas vezes você coloca uma pessoa que não tem uma estrutura nenhuma na casa dela, para entrar aqui e vestir terno. Então não adianta você querer que isso venha na cabeça dela. Tem que fazer com que ela “vire a chavinha”, se sentindo pertencente ao projeto e seguindo as regras naturalmente. **(Proprietário)**

Os desafios que os líderes enfrentam são inúmeros, e sua quantidade e intensidade, dependem do seu tipo de negócio, do cenário atual do mercado e suas responsabilidades para uma gestão eficiente. Comunicação assertiva, gestão de tempo e de conflitos, ter resiliência e ideias inovadoras, são uns dos principais desafios enfrentados por eles em sua carreira (PACILÉO, 2022). Nesse sentido, equivocou-se quem pressupõe a facilidade para gerir pessoas. Apesar de ser uma área de extrema relevância e estratégica em uma empresa, muitos desafios se tornam presentes na vida dos líderes e gestores, como manter a motivação da equipe,

desenvolver e capacitar os trabalhadores, engajar os funcionários, cuidar do clima organizacional, entre outros (SILVA, 2022).

Fazendo uma análise das respostas, nota-se que existem desafios com a equipe e desafios pessoais. De forma sucinta, ser um gerente é saber controlar, ser um líder é saber guiar e ser gestor é saber conciliar o gerenciamento com a liderança. Durante as entrevistas, percebe-se que a **Gerente 1** seu maior desafio é em equipe, para conciliar a expectativa do trabalhador, com o que ele recebe da empresa. Atua como diretora comercial e marketing de relacionamento. Possui característica de gestora, pois ela lidera e gerencia sua equipe. O **Gerente 2** considerando que possui pós-graduação em gestão de negócios, expressa seu maior desafio como sendo pessoal, pois sua remuneração não é condizente com o trabalho que executa. Se atentando à entrevista, pode-se dizer que ele possui uma boa capacidade de gerenciamento, porém sua capacidade de liderança está em desenvolvimento. A **Gerente 3** o seu maior desafio também é em equipe, para ter o controle de rotatividade e motivação do pessoal. Atua como gerente administrativa, com uma boa capacidade de gerenciamento, porém apresenta dificuldades com a liderança e alinhamento com a equipe. Fazer com que a equipe se sinta parte do projeto. E esse desafio também foi citado pelo **Proprietário**. Com formação em marketing, ele tem características de um grande líder, porém sua capacidade de gerenciamento está em desenvolvimento. Pode-se observar, que diante das dificuldades apresentadas, o quão é importante capacitar e desenvolver os gestores, uma vez que identificados os problemas pessoais e de equipe, consegue-se focar no que realmente necessita para alcançar os objetivos próprios e da organização.

Em um terceiro momento, perguntou-se aos gerentes 1, 2, 3 e ao proprietário como foi seu desenvolvimento de carreira para que se tornasse um líder:

Por meio de capacitação técnica, especialização em escola internacional, mas sobretudo, no dia a dia com a equipe de uma maneira atuante, "hands on", sempre me colocando à disposição dos colaboradores para ouvi-los e compreender onde se fazia possível as melhorias. (**Gerente 1**)

Meu desenvolvimento de carreira se deu através de trabalhar bem os bastidores da hotelaria antes de entrar para a parte de liderança. Conhecer bem os setores para que futuramente pudesse me tornar um gerente com uma equipe engajada. O líder não é aquele que manda, e sim aquele que faz, que fala vamos fazer. Tenho muito controle sobre isso por ter vivido os bastidores, para que eu pudesse cobrar os bônus e ônus de quem eu lidero. Sempre procurei me desenvolver, pesquisar e estudar bem as nuances sobre o cargo. Me aprimorar todos os dias. Treinamento você faz hoje para ser melhor amanhã e assim por diante. Sempre busquei o conhecimento. **(Gerente 2)**

Ainda não me considero um líder; aprendi muito, trabalhei por muitos anos na minha profissão, auxiliei com meus conhecimentos jurídicos muitos gestores públicos, mas não me considero um líder de verdade, pois ainda me falta aprender a desvincular o emocional do profissional – me tornar um empreendedor, comerciante, empresário. **(Gerente 3)**

Meu pai tinha uma distribuidora de medicamentos e eu trabalhava fazendo a entrega da mercadoria, separando mercadoria, organizando os pedidos. Na época que eu comecei a trabalhar tinha 12 anos. Depois fui ser vendedor e eu entendi que para ser um bom vendedor eu tinha que vender mais que os outros. E eu queria ser o gerente de vendas, e para isso eu tinha que ser melhor do que os outros, porque eu era mais novo do que todo mundo. Depois fui trabalhar depois com a representação da Johnson, e não deixei a distribuidora. Na Johnson tive muito treinamento e um gerente nacional que foi quem me contratou para fazer a representação, me disse que por eu trabalhar com o meu pai e na Johnson, eu não poderia trabalhar igual aos meus colegas, eu tinha que vender mais do que eles. E aí eu entendi o que é liderar. É você fazer. E o líder tem um grande desafio, ele tem que entender que o líder não trabalha menos do que o outro. Que é a diferença do chefe. O chefe acha que vai trabalhar menos. O líder entende que “vamos fazer juntos”. E a grande virada do líder é ele reconhecer que o sucesso é de todos e o fracasso é só dele, porque ele liderou o processo. Se alguém errou, ele é o culpado. E quando você faz essa virada de chave mental você tem uma equipe engajada. **(Proprietário)**

Segundo Castelli, (2016, p. 322), “uma equipe com elevada habilidade representa, pois, um importante ativo para a empresa. A sua sobrevivência depende de como são cultivadas as habilidades da equipe”. Complementando, Cavalcante et al. (2018, p.153) disse que “estimular o desenvolvimento contínuo das pessoas é uma forma de manter a vantagem competitiva e reter seus talentos, sobretudo, de valorizá-las e estimular seu crescimento profissional”.

Considerando as sucintas definições sobre líder, gerente e gestor apresentadas no estudo anterior e analisando as respostas dos entrevistados, nota-se que a **Gerente 1** e o **Gerente 2** relatam sobre a importância da capacitação técnica para o desenvolvimento de carreira para se tornarem um líder, e com características de gestora, a Gerente 1 possui uma grande qualidade pessoal de um líder que é saber ouvir e, o Gerente 2 com sua capacidade de liderança em desenvolvimento, destaca o bom relacionamento com a equipe, como fator importante para construção da carreira. O **proprietário** não mencionou sobre cursos de capacitação técnica. Há mais de 20 anos no ramo empresarial, destaca como relevante a importância do relacionamento com a equipe, assim como foi mencionado pelo Gerente 2 e sobre desenvolver sua carreira nos ambientes em que já trabalhou. Dentre todos os seus argumentos, destacou-se como um grande líder. E na contramão das respostas, a **Gerente 3** por não se considerar uma líder, atuando apenas na área de gerenciamento, destaca sua dificuldade com o desligamento emocional e não mencionou a respeito de seu desenvolvimento de carreira para se tornar um líder. Diante disso, observa-se necessidade de desenvolvimento tanto em função das competências técnicas, como interpessoais. Para o gerente 1 e 2 é muito importante desenvolver a técnica, e para o Gerente 3 e o Proprietário, o foco é mais nas características interpessoais.

Em um quarto momento, foi perguntado aos gerentes 1, 2, 3 e ao proprietário qual a opinião deles acerca de cursos de aprimoramento de gestão e a importância deles para a função que executam na empresa:

Cursos, palestras, workshops, imersão, são importantes desde que o conteúdo acadêmico seja de fato aderente ao perfil gerencial e a demanda de trabalho. Sua importância é na pulverização do conhecimento, passando adiante e na prática o conteúdo absorvido em sala de aula. **(Gerente 1)**

Sou totalmente a favor dos cursos de aprimoramento de gestão. Quanto mais cursos, melhor. A repetição leva à perfeição. E para a empresa é essencial esse aprimoramento, pois na função de gerente comercial tudo muda o tempo todo e para isso é necessário treinar e se aprimorar. **(Gerente 2)**

Os cursos nos ensinam como devemos administrar a empresa de atuação, a melhor forma para a solução e desenvolvimento dos negócios; entretanto, por muitas vezes a realidade da empresa é

bem diferente do proposto nas palestras e cursos e adequar-se à necessidade, legalidade empresarial e de negócios nem sempre é fácil e possível em determinados momentos. **(Gerente 3)**

Esses cursos têm que ser focado na área que você está trabalhando e os cursos só têm importância se forem cursos práticos e objetivos. Os cursos sem prática e objetivos, só servem para preencher seu currículo e efetivamente não vão te dar nenhum conhecimento real e prático para que você possa ter desenvolvimento de carreira. E o melhor curso que vocês vão ter, chama curso da persistência, perseverança. Porque tem uma frase que é tradicional: Nada nesse mundo resiste ao trabalho. E o grande segredo é persistir com consistência, porque as vezes as pessoas desistem fácil. Esse é o melhor curso. Treinem enquanto eles dormem, estude enquanto eles se divertem, persistem enquanto eles descansam. Então você vai viver o que sonha. **(Proprietário)**

Realizar cursos de alta gestão planejados com o objetivo de fomentar a performance dos gestores, preparando-os para os desafios individuais e institucionais; desenvolver competências fundamentais, como liderança, visão estratégica, práticas de planejamento e assertividade nas tomadas de decisões; obter os fundamentos básicos do marketing analítico; ter constância no seu autoconhecimento; e desenvolver equipes, são um dos principais tipos de aprendizagem que um bom gestor necessita, para exercer com eficiência o seu dever para com a organização. (SITEWARE,2019).

Considerando as respostas dos entrevistados, percebe-se que os cursos de aprimoramento são capazes sim de transformar habilidades, competências e comportamentos de uma forma profunda, entretanto, nota-se que tanto o **Gerente 1** como o **Proprietário**, possuem certas objeções quanto à aplicação desses cursos, visto que deverá ser analisado o cenário de atuação, considerando sua necessidade e o planejamento dos passos que farão parte desse percurso. Ambos relatam a importância da experiência como forma de aprimoramento, portanto os cursos só terão relevância, caso seja específico e objetivo para atender a demanda do profissional. O **Gerente 2** relata uma experiência mais próxima com aplicabilidade de cursos de aprimoramento, trazendo uma maior relevância sob a perspectiva dos cenários em que atua, na qual o processo de qualificação deverá ser alimentado de maneira constante. Já o **Gerente 3** considera importante a aplicação dos cursos, porém, sob sua ótica, a maior dificuldade está justamente entre a teoria e prática dos conhecimentos absorvidos. Por isso, com as rápidas mudanças do mercado se faz

primordial um planejamento para aplicar as melhores estratégias para o crescimento da empresa.

Em um quinto momento, foi perguntado aos gerentes 1, 2, 3 e ao proprietário porque é importante desenvolver técnicas de gestão para o atingimento dos objetivos e metas da empresa:

Porque através das técnicas de gestão, o Líder conseguirá atingir a comunicação eficaz junto ao seu liderado em prol das diretrizes organizacionais de uma empresa. A comunicação gerencial assertiva, é a base de qualquer gestão de qualidade. **(Gerente 1)**

Quanto mais qualificada a sua equipe, mais fácil para o atingimento das metas. A produção será melhor, o desenvolvimento pessoal será melhor e você terá muito menos tempo de ociosidade. As pessoas terão mais preocupação em fazer melhor e mais responsabilidades sobre a gestão. **(Gerente 2)**

Para que a empresa de profissionalize, saia da questão familiar, de pequeno negócio e comece a dar lucros por si só. **(Gerente 3)**

Agora entra os cursos específicos. Hoje a gestão está muito dinâmica. Você precisa entender o seu negócio. Entendendo o seu negócio, você entende que a empresa de qualquer produto ou negócio, tem um *target* e um preço limite que você quer vender. Então onde está a rentabilidade do negócio: no custo. O custo se faz com gestão. A importância dos custos é você entender de gestão e criar metas. Se as pessoas não “compram a ideia” de que elas têm que pertencer a empresa e de que todo mundo deve trabalhar junto para que aquelas métricas sejam atingidas nunca irá atingir as metas. Quando se fala em hotelaria, você precisa estudar sobre todos os processos que acontecem no local. A gestão de custo precisa entender o negócio, o que influencia no seu empreendimento e focar. Aí você fará seu empreendimento crescer. **(Proprietário)**

Atualizar as técnicas de gestão além de trazer benefícios para a equipe e para o próprio gestor, melhora o desenvolvimento organizacional da empresa como um todo. Promove o alinhamento entre as equipes, pois a comunicação interna fica mais assertiva; possibilita analisar o rendimento dos colaboradores através dos indicadores de desempenho; permite um maior engajamento entre os profissionais e; mantém o clima organizacional favorável, pois permite um ambiente de trabalho mais harmonioso (PONTO TEL, 2022)

Observa-se, de acordo com as respostas dos entrevistados, que o sucesso de uma empresa depende de uma boa gestão, a qual é necessário técnicas corretas para administrar e para tomada de decisões assertivas. O envolvimento da equipe é um aspecto em comum entre todos os entrevistados, visto que se trata de uma estratégia capaz de estimular o engajamento e a cooperação da equipe, possibilitando um clima organizacional capaz de alcançar um nível elevado de satisfação com o ambiente de trabalho. O **Gerente 1** traz uma visão de que a base para uma gestão de qualidade está na comunicação eficaz dentro da empresa, de forma que os profissionais possam acompanhar a situação e ajudar na busca de soluções e desenvolvimento. Tanto o **Gerente 2** como o **Gerente 3** apontam a qualificação da equipe como elemento significativo para o crescimento da organização, a fim de reduzir impactos e garantir melhores resultados. E o **Proprietário** aponta a gestão de custos como item relevante para aprimorar o fluxo de trabalho e facilitar processos operacionais, de forma a fornecer informações estratégicas para realização de análises, e buscar o engajamento da equipe para possibilitar o crescimento do empreendimento.

Em um sexto momento, foi perguntado aos gerentes 1, 2, 3 e ao proprietário o se eles conhecem e entendem o termo se “autoconhecer”:

Sem dúvidas. É necessário o Líder olhar para si antes de olhar para a equipe. O autoconhecimento, a autoanálise faz parte do crescimento do líder e permite melhorias pessoais em busca de estar mais alinhado ainda com sua equipe. **(Gerente 1)**

Conheça a ti mesmo e você irá liderar o mundo. Saber onde está suas falhas e o que você precisa melhorar, aprimorar, controlar... se você tem o autocontrole, você tem tudo. **(Gerente 2)**

Sim, é preciso. Temos que saber controlar nossas emoções e sentimentos para que não façamos escolhas por impulso e o resultado de nossas atitudes coloque a empresa em dificuldade. AUTOCONHECIMENTO: é conhecer a si mesmo e saber controlar suas emoções para tomar decisões, planejar o futuro e definir objetivos e metas de forma eficiente. **(Gerente 3)**

Você precisa saber quais são seus pontos fracos e quais seus pontos fortes. Todo ser humano tem seu ponto fraco e seu ponto forte. Por mais que a gente estude, treine a mente, o corpo, o processo, tem o seu ponto fraco e seu ponto forte. Tem pessoas que são mais organizadas por natureza, tem pessoas que são extremamente desorganizadas por natureza. Tem pessoas que são excepcionais vendedores e tem pessoas que não são excepcionais vendedores.

Então para ser um bom líder, você precisa saber qual é o seu ponto fraco e contratar pessoas boas para suprir o seu ponto fraco. Eu sou uma pessoa desorganizada, porém eu me cerco de pessoas organizadas para me ajudar na gestão dos processos. Eu preciso me abrir para essas pessoas para elas saberem que estão me suprindo. Porque ninguém é bom em tudo e a dificuldade as vezes é reconhecer o seu ponto fraco e colocar pessoas para suprirem isso.
(Proprietário)

O autoconhecimento é a base da autogestão e ser coerente com o que se expressa e executa (SONATA, 2020), devem fazer parte da rotina dos líderes e liderados. Uma das habilidades essenciais de um líder é o autoconhecimento. Ter consciência da pessoa que é e ter respeito por si próprio, é fator contribuinte para uma gestão mais certa, uma equipe mais motivada e logo, um melhor resultado para a organização (VIEIRA, 2020).

Analisando as respostas dos entrevistados, verificamos que o **Gerente 1** menciona sobre a importância do autoconhecimento, de forma que facilite as relações interpessoais e possibilite uma equipe mais engajada. Considerando o **Gerente 2**, **Gerente 3** e o **Proprietário** observa-se que sugerem uma perspectiva sobre a necessidade do autoconhecimento para lidar com suas qualidades e fraquezas, a fim de realizar um diagnóstico para atuar de forma pontual e contribuir para tomada de decisões, frisando a ideia de que cada profissional produz e aprende de uma forma diferente. Logo entendemos que todos os entrevistados possuem um ponto de vista semelhante: a capacidade para trabalhar com as potencialidades de cada indivíduo da equipe, de forma que consigam alcançar resultados, exige o conhecimento de suas próprias habilidades e dificuldades, sendo o autoconhecimento de extrema relevância para uma boa gestão. A percepção dos entrevistados se faz importante, pois o desenvolvimento da liderança tem início no autoconhecimento, que vai impulsionar o autodesenvolvimento.

Em um sétimo momento, foi perguntado aos gerentes 1, 2, 3 e ao proprietário acerca da pandemia, com relação ao impacto para o empreendimento e para eles como gestores, sobre o que precisou ser repensado, ser refeito e ser reaprendido:

Para o empreendimento o impacto essencialmente foi de redução drástica da receita financeira durante o período epidêmico, bem como a necessidade do setor de Recursos Humanos atuar fortemente na gestão de novos desligamentos/relocação de pessoal. No que diz respeito a ser repensando pós pandemia, a gestão de pessoas passou uma metamorfose significativa, pois a pandemia gerou um senso comum de urgência em viver, de morte eminente, e quem sobreviveu a isso desenvolveu em sua maioria uma valorização ainda maior de momentos pessoais de lazer, familiares e senso de urgência em situações que anteriormente não era tão latente. Isso impactou numa mudança nessa relação empresa x colaborador aonde o mesmo preza mais do que nunca seus momentos pessoais, do que eventualmente demandas da empresa. **(Gerente 1)**

A pandemia fez com que não só nós da hotelaria, como o mundo todo se readequar, se readaptar. Como gerente, tenho para mim como um nova Lei de Darwin, se refazer. Para a rede de hotelaria que eu trabalho, ficou fechado durante 1 ano. A pandemia trouxe muitos malefícios para quem trabalha nesse ramo e os mostrou que somos muitos dependentes do meio em que nos encontramos. Tudo é afetado. Serviu para repensar nossos valores culturais, morais e respeito às instituições. Muitas das funções que as vezes as pessoas passam por elas e que são invisíveis, se mostraram de extrema importância e quanto fazem falta não as ter. E nos mostrou que todos na organização, independentemente da sua função tem a sua devida importância. Para o empreendimento teve muito impacto no sentido de demissões e aproveitamos os benefícios que foram ofertados pelo governo que não foram suficientes. Tivemos um corte de mais de 70% do número de funcionários para que não fechasse as portas. Hoje o momento é bom, as coisas foram se readequando, o home-office faz parte hoje do nosso dia a dia. **(Gerente 2)**

A pandemia provocou um desequilíbrio financeiro para o empreendimento, sendo que as economias, tanto da empresa quanto particular, tiveram que ser usadas para manter a empresa e seus funcionários; os benefícios concedidos pelo governo (municipal, estadual e federal) não foram usados / solicitados pois não seriam uma solução definitiva, mas apenas adiar um problema futuro, talvez maior do que o vivenciado. Precisei fazer uma escolha de vida: continuar trabalhando na minha verdadeira profissão / advocacia ou dedicar-me por inteiro ao empreendimento / pousada. **(Gerente 3)**

Foram 9 meses completamente fechado, depois abrimos por 2 meses, depois mais 3 meses fechados de novo por leis governamentais. O impacto foi catastrófico para mim como gestor, para o meu empreendimento e para todas as empresas. A gente tinha um projeto de crescimento e estamos atrasados com esse projeto em 2 anos porque tivemos que retardar e travar por causa da pandemia. Participamos do primeiro programa de governo de auxílio, dentro do quadro, na época, tínhamos uma empresa com

125 funcionários e tivemos que fazer a demissão de 50% do quadro, os outros 50% a gente segurou e isso impactou nos projetos da empresa. Porque o caixa que estava previsto para fazer as ampliações e projetos, foi usado para manter as pessoas empregadas. Depois que abrimos precisamos nos reinventar. Trabalhar com o limite de ocupação de 30% e gradativamente fomos nos adaptando. Mas não houve um planejamento pós pandemia, foi da após dia, porque não sabíamos quanto tempo ficaríamos abertos de novo e o quanto poderíamos vender. Por seis meses foi assim até poder efetivamente voltar a sair do chão. Hoje a empresa aumentou seu quadro de funcionários. Tivemos um crescimento muito grandes pós pandemia, foi o hotel que voltou mais rápido à ativa comparado aos outros hotéis de lazer. Fizemos o processo mais rápido, nos adaptamos mais rápido e enfrentamos o que tinha que enfrentar, não adianta fugir do problema. **(Proprietário)**

Atualmente, com a pandemia sob controle, resorts, hotéis e pousadas estão explorando maneiras para reestruturar seu negócio. Porém, não se pode questionar que os efeitos da pandemia sobre o setor de turismo foram significativos e serão sentidos de formas diferentes em cada região. Além disso, possivelmente, a superação será lenta e gradual. A indústria hoteleira e o setor de turismo apresentam um cenário favorável para a recuperação. Mas para isso é importante reorganizar o seu negócio, desenvolvendo gestores para estarem preparados para lidarem com os desafios que surgirem e assim, aumentar a eficiência da sua equipe (DA CRUZ, 2020).

Considerando as respostas dos entrevistados, percebe-se que gerenciar, liderar e gerir em meio à pandemia do COVID-19, foi de extrema dificuldade para todos, com cenários de incertezas sobre a vida pessoal e o futuro do negócio. O gerenciamento de risco precisou ser trabalhado com possíveis planos de emergências e o planejamento estratégico refeito. A **Gerente 3** e o **Proprietário**, enfatizaram sobre o desequilíbrio financeiro que as empresas enfrentaram e a **Gerente 1** pontuou a respeito da redução da receita financeira do empreendimento. Todos alegaram sobre o aumento do número de demissões que foram necessárias para reduzir custos fixos e sobre repensar sobre os valores individuais e da empresa. O **Gerente 2** e o **Proprietário** destacaram crescimento pós pandemia, com um cenário favorável de recuperação. Diante dessas respostas, se faz importante ter gestores preparados, para lidar com o contingente de incertezas do século XXI.

E finalmente em um oitavo momento foi perguntado aos gerentes 1, 2, 3 e ao proprietário sobre a liderança 4.0. Se estariam preparados para estabelecer esse tipo de gestão, se é possível ver diferenças entre o antes e o depois desse desenvolvimento de gestão e se esse modelo funcionaria com a sua equipe, logo que, em junção com as outras questões levantadas na entrevista, serviria de complemento para o alcance do objetivo geral do trabalho:

A liderança 4.0 contempla e espera que os Líderes contribuam para transformar pessoas com engajamento, inclusão e sustentação de um propósito comum + individual. Esse é o Líder precisa caminhar com propósitos genuínos e valores sólidos, que saiba aonde quer chegar e que se preocupe verdadeiramente com o desenvolvimento das pessoas. Que valorize a diversidade. Esse modelo de gestão funciona e permite com que o colaborador tenha sentimento de pertencimento à empresa a qual faz parte. **(Gerente 1)**

Estamos em constante mudança, em constante evolução. Quem não se adapta a esse modelo de gestão, não se aprimora, não se evolui e não se atualiza, está fora do mercado. Então a liderança 4.0 é olhar para a frente, esquecer o passado, planejar o futuro e trabalhando o presente. E é perceptível ver diferenças entre o antes e depois, como foi dito, quem não se aprimora não sobrevive. E para a equipe esse modelo de gestão é fundamental. **(Gerente 2)**

Este é o modelo de gestão que eu gostaria de realizar, sinto-me preparado pois gosto de trabalhar com confiança entre as partes envolvidas, sem meias palavras, fazer com que o meu colaborador entenda que o crescimento é para ambas as partes. Se você está preparado para esta nova modalidade você consegue ver as diferenças, se você não está preparado você não entende a necessidade desta nova realidade. Infelizmente a sociedade brasileira, os “empregados”, ainda não estão prontos para esta nova forma de administração; eles não acreditam que exigir mais foco, mais comprometimento, não seja “exploração”; também não entendem que a empresa cresce e eles crescem, os empregos são mantidos; eles não aceitam que o “empregador” está nesta posição porque empreendeu, estudou, teve suas privações. Sobretudo no interior, a classe “operaria” é bem complicada e este modelo de gestão acaba não funcionando tal como deveria ser. **(Gerente 3)**

Esse é o nosso modelo de gestão. O modelo de gestão da empresa é o 4.0. A turma fez um curso só sobre gestão 4.0 em todas as linhas que ela se aplica. A base desse tipo de gestão é a comunicação aberta, conseguir transformar seus chefes de setor em líderes, para fazer junto com a equipe. Você precisa ser o exemplo e para isso você precisa trazer todos para perto da administração e mostrar como a empresa funciona. Acabou aquela gestão de empresa que esconde números. É perceptível ver diferenças entre o antes e depois dessa gestão. O seu funcionário, sua equipe, sua turma

estratégica precisa saber sobre os custos, margem de lucros, onde está o problema para alcançar essa margem... é informação e dados. Hoje dentro da empresa temos 26 BI's diferentes e são coisas que a gestão 4.0 vai te fazer entender, pois ela dá uma coisa que antigamente era difícil de ter: a informação com rapidez. Com a tecnologia, conseguimos informações com dados reais, precisos. Com esse tipo de gestão você entende que a margem não está por quanto você vende, mas por quanto você compra e no caso de uma empresa de serviços, no quanto você gasta para fazer o serviço. Com os dados que você tem, consegue-se pensar nas melhores alternativas. É preciso levar essa gestão de forma literal e utilizar bem a tecnologia para te dar informações dinâmicas e precisas, pois os custos mudam todo dia, a dinâmica dos processos muda todo dia e sua estratégia de gerar receita tem que mudar todo dia e sua equipe tem que estar sabendo disso. A gestão 4.0 nada mais é do que você possua dados e informações da empresa em tempo real, o tempo todo e de forma precisa. **(Proprietário)**

A liderança 4.0 é um modelo de gestão mais humanizada e próxima aos colaboradores. O líder 4.0 precisa conseguir lidar com os desafios e adaptar suas tarefas rotineiras para os processos mais tecnológicos e automatizados. Além disso, precisam de uma melhor visão estratégica para o alcance dos resultados (SAMBATECH, 2022).

A liderança 4.0 é um modelo de gestão focado em resultados e pessoas, que busca sempre inovação e transformação para acompanhar o ritmo ditado pelas mudanças do mercado. Por isto, os líderes precisam estar em constante desenvolvimento. Analisando as respostas dos entrevistados, nota-se que o tema aborda aspectos de alta relevância para todos os envolvidos, que consideram a adoção de práticas desse modelo de gestão imprescindível atualmente. O **Gerente 1** discorre em uma linha de pensamento próxima ao do **Proprietário**. Ambos possuem uma perspectiva interessante e crucial a respeito da necessidade de proximidade, comunicação e transparência que deve haver entre empresa e colaboradores, construindo entre os líderes e seus liderados, um bom relacionamento. O Proprietário em especial, aborda sobre a imprescindibilidade da participação dos líderes para trabalhar junto da equipe, e da utilização de ferramentas da liderança 4.0, que promovem acesso a informações precisas e de forma rápida, para atender a dinamicidade dos processos e traçar estratégias de crescimento. O **Gerente 2** relata também sobre a necessidade de acompanhar as mudanças para sobreviver no mercado, e em particular relata sobre a importância dos cursos para aprimorar e acompanhar as transições do

mercado. É importante frisar que a liderança 4.0, trabalha mais do que nunca com a precisão de dados para acelerar as tomadas de decisões assertivas, portanto, é importante que o líder tenha uma visão de futuro bem estabelecida, entretanto, os dados anteriores devem constar como experiência de aprendizado e dados estatísticos para elaboração de planejamento e estratégias. E por fim o **Gerente 3** possui uma visão de que esse modelo de gestão é o cenário ideal de trabalho, no qual configura-se uma relação próxima e próspera entre empresa e colaboradores, entretanto relata sobre a dificuldade de fazer com que os indivíduos compreendam essa relação de reciprocidade para crescimento e desenvolvimento mútuo.

Para uma melhor compreensão do objetivo geral deste artigo, foi realizada uma entrevista com um Especialista, em um primeiro momento foi perguntado acerca de gestão estratégica de pessoas. Para ele qual seria a importância em treinar e desenvolver os gestores para as organizações:

Sem treinamento o hotel não anda bem. Ele pode até caminhar, mas com treinamento irá mais longe. Empresas que focam em treinamento, sabem que isso garantirá a qualidade de seu serviço e ajuda a liderar em meios aos desafios. Sem treinamento eu não consigo ter um bom marketing, não consigo orientar a equipe para vender, não tenho um pré-venda e nem pós-venda. Não consigo lançar um produto ou ofertar um serviço, sem conhecer do que se trata, sem um treinamento específico para aquilo, sem me atualizar. É essencial treinar seus gestores para garantir o sucesso de sua organização. **(Especialista)**

Diante de tantas novidades, se faz necessário treinar e desenvolver os gestores para lidarem com os desafios que surgirem, pois, é preciso dominar certas habilidades e ter conhecimentos técnicos e comportamentais, que somente com atualização das técnicas de gestão é capaz de acompanhar esse mundo moderno e fazer com que a equipe aceite e entenda tudo que está acontecendo dentro da organização. Ratificando, Tejada (2013, p. 61) disse que “os líderes se comportam como verdadeiros agentes da mudança. Ou seja, eles gerenciam o processo de mudança, fazem com que as pessoas se adaptem constantemente às mudanças, muitas vezes impostas pelo mercado”.

De acordo com a resposta do **Especialista**, o treinamento é parte fundamental para o desenvolvimento das empresas, visto que através dele é possível superar os desafios impostos pelas transformações do mercado. Além disso, para conquistar resultados, é importante ter domínio sobre o produto ou serviço que será ofertado para alcançar o público e satisfazê-lo. Os funcionários são peças-chaves para o desempenho da empresa, por isso, deverão estar prontos para atender as necessidades que serão impostas.

Em um segundo momento, foi solicitado ao especialista para que respondessem porque ele considera importante a contratação de uma consultoria para desenvolver líderes e atualizar os processos da empresa:

Existem vários nichos na área de consultoria. O meu como é desenvolvimento humano e liderança, então, no meu caso, estou não só apto, mas em constante treinamento dando palestras motivacionais, trabalhando em empresas de vários nichos e setores, estou sempre antenado com o que está acontecendo no mercado financeiro e mercado de trabalho desses setores. Eu estudo sobre as empresas, quais são suas demandas e qual é a demanda do produto ou serviço que ela pratica. Então para que aconteça o desenvolvimento humano para gerir e gerar uma liderança forte e não só eficaz, mas efetiva, é essencial a contratação de um consultor com essas características citadas. Esse é o grau da importância, é essencial. Se a empresa quer melhorar, quer crescer e gerar líderes de qualidade, então empresa também tem que entender que o treinamento e a consultoria são essenciais, porque se eu continuo fazendo as mesmas coisas, eu também terei os mesmos resultados. E o consultor nunca vai te aconselhar a fazer as mesmas coisas. Ele vai te dar o “norte” do que está acontecendo naquele momento na sua empresa, no seu setor e qual o tipo de funcionário que você tem e quando você absorver isso, ele irá te orientar. **(Especialista)**

Uma boa consultoria empresarial que auxilie no desenvolvimento de líderes e modernização de processos, considerando que uma tarefa de gestão não é algo simplório, que envolve competências técnicas e competências interpessoais e o mercado está em constantes mudanças, é um investimento a considerar, pois trará retornos financeiros e organizacionais (SEBRAE, 2018).

Considerando a perspectiva do **Especialista**, a consultoria trará o conhecimento necessário para que a empresa utilize as ferramentas e os indicadores pertinentes para alcançar suas metas. Ele possui uma visão sistêmica detalhada dos processos

da organização e um olhar externo, capaz de enxergar o que o gestor muitas vezes não consegue trabalhar de forma eficiente. O consultor sempre precisa estar atualizado sobre as demandas, mudanças e transformações que o mercado promove diariamente, e é por isso que possui a capacidade de adequar uma empresa para gerir dentro das atualidades exigidas. É importante frisar que as empresas têm se atentado cada vez mais sobre a relevância do treinamento para alcançar melhores resultados, visto que a participação dos colaboradores tem se tornado mais próxima em relação as tomadas de decisões e ao sucesso do negócio.

Em um terceiro momento, perguntou-se ao especialista qual seria o diferencial entre empresas do ramo de hotelaria, que contrata um especialista para reorganizar os processos que estão descompassados e uma que não opta por essa orientação:

Você estará mais atualizado e se a empresa está descompassada, o trabalho do consultor é dar o compasso correto. Porque até quando se fala em compasso, a gente precisa entender o seguinte: será que a empresa está acelerada de modo certo? Pode estar completamente desorientada e acelerando para o fundo do poço. Então é hora de mudar o compasso e recuar, se reorganizar para que tenha realmente um compasso certo, a “batida” certa do mercado, o que o serviço dele representa para o público que ele atende. A empresa vai alavancar e ser referência em competitividade, considerando o cenário da hotelaria que é muito volátil. **(Especialista)**

Os gestores deveriam enfatizar dentro de seus processos de desenvolvimento,

“Capacidade de atuação profissional responsável e plenamente qualificada para o exercício da administração hoteleira, utilizando-se de técnicas e instrumentos de gestão como forma de captar, orientar, assessorar, planejar e administrar a satisfação das necessidades dos turistas, das empresas e das instituições públicas e privadas.” (CASTELLI, 2019)

Analisando a resposta do **Especialista**, nota-se a importância do seu trabalho para o setor hoteleiro. Ele é especializado em treinamento e eco treinamento, e seus primeiros trabalhos com treinamento e desenvolvimento de gestores e das equipes, foi em Hotéis da Região Metropolitana de Belo Horizonte e após, foi se difundindo em outras redes. É notável, seja em empresas do ramo de hotelaria, ou em outras, que quando a visão sobre o negócio está estagnada, não percebendo detalhes que podem ser úteis para o futuro da empresa; os processos internos apresentam

dificuldades; a equipe desmotivada; pouco investimento em capacitação; entre outras, vê-se na consultoria uma viabilização para implementação dessas melhorias gerenciais que impactam diretamente nos resultados que serão entregues aos seus clientes. Por isso o diferencial, pois quando percebe essas dificuldades e busca a resolução desses problemas com auxílio de uma pessoa especializada, eles são solucionados definitivamente.

Finalmente, em um quarto momento, foi perguntado quais foram os resultados por ele percebidos, com a aplicação dos treinamentos para os gestores:

Te respondo essa pergunta com um treinamento que eu realizei. Uma certa empresa estava para demitir algumas pessoas, após a realização do eco treinamento, o gestor entendeu que não precisava demitir essas pessoas e sim realocá-las nas posições corretas, pois haviam várias pessoas nas posições erradas. Então essas não estavam conseguindo da os 100% nas posições que ou não dominam ou que não gostam das tarefas que precisavam ser executadas. Então no meu treinamento, as pessoas descobrem que de repente estão no setor errado e que renderiam mais em outro local. Então o gestor percebendo isso, tem uma nova visão sobre o funcionário. E um grande diferencial meu é gerar novas ferramentas e automotivação. **(Especialista)**

Em cenários desafiantes, a qual o gestor precisa otimizar processos internos para aumentar a produtividade, uma consultoria especializada possibilita o auxílio em rever prioridades e criar estratégias de remanejamento interno para redução de *turnover*, por exemplo, e assim, fortalece a cultura organizacional da empresa. (SEBRAE, 2018)

Observando a resposta do **Especialista**, e seu conhecimento acerca de consultoria especializada, percebe-se que uma pessoa analisando a empresa “de fora”, vendo as falhas e buscando a resolução delas, tem uma outra visão da realidade. Sobre liderança em redes hoteleiras, buscar estratégias para promover um realinhamento que traga resultados positivos para a organização é de suma importância para a manutenção do negócio. A função de um consultor em desenvolver os gestores é exatamente enxergar a necessidade do seu cliente e trazer uma solução para o problema. Nas empresas em que esse especialista ministrou seus treinamentos e palestras, ele procurou estudar toda a rotina e processos internos, antes de

apresentar propostas e ministrar os treinamentos para o desenvolvimento da liderança.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento dos gestores de uma organização é um aspecto crucial para o crescimento da empresa, visto que podemos afirmar que eles são os maiores ativos de um negócio. Os processos só funcionam se contarem com profissionais capacitados, engajados, motivados e dispostos, sendo necessário desenvolver planejamentos estratégicos a fim de contribuir com resultados positivos e melhor desempenho do estabelecimento, levando sempre em conta a importância de acompanhar a volatilidade, as mudanças e contingências do mercado atual. Portanto, o objetivo geral desse trabalho foi explicar a importância do desenvolvimento de gestores para uma melhor performance organizacional de empresas do ramo de hotelaria, considerando variáveis como período pós-pandemia do COVID-19.

Após a compreensão deste tema, percebeu-se que um gestor bem qualificado possui a capacidade de fazer mudanças no ambiente de trabalho e elevar a organização ao patamar de alta performance organizacional, pois ele está inserido em processos relevantes para a empresa, como: planejamentos estratégicos, gerenciamento de projetos, clima organizacional, gestão de pessoas e financeira, desempenho e resultados. Por isso, diante do cenário estudado, foi possível observar de forma próxima, as constantes transformações do mercado e devido a isso, a necessidade das empresas em elaborar planejamentos cada vez mais precisos para atender demandas e assessorar na alocação de recursos corretos para preparar os gestores, desenvolvendo suas competências técnicas e comportamentais e aprimorando suas habilidades, com o propósito de atuarem de forma sistêmica, delegando tarefas, motivando colaboradores, distribuindo adequadamente os recursos disponíveis, monitorando resultados, identificando falhas e realizando os ajustes necessários para acelerar o desenvolvimento dos negócios e conseqüentemente para alcançar uma melhor performance organizacional.

Para futuros estudos, sugere-se aprofundar em temas como modelos de liderança, principalmente voltado para o período pós-pandemia por se tratar de um tema relativamente novo, que inclusive gerou dificuldade em encontrar materiais relacionados ao estudo. Além disso, pesquisar especificamente sobre o tema de desempenho organizacional e seus indicadores para as organizações, visto que são assuntos em alta no atual mercado vivido.

REFERÊNCIAS

BARROS, Leonardo. Liderança 4.0: o que é e como desenvolver. *Tangerino Blog by Sólides*, 2022. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/lideranca-4-0/>. Acesso em: 22 set. 2022.

BLOG GAZIN ATACADO. Liderança na hotelaria: 10 dicas para ser um gestor exemplar. Disponível em: https://blog.gazinatacado.com.br/lideranca-na-hotelaria/?gclid=Cj0KCQjwsrWZBhC4ARIsAGGUJuqn4x2onXMu8Bc_DxdvdLNiBLvLtobVddY6Z5TAG46D087NDBbS_6saArUGEALw_wcB. Blog da Hotelaria, 2017. Acesso em: 23 set. 2022.

CAROLINA, Ana. Gestão de pessoas em vendas: como os melhores gestores fazem? *Reev*, 2019. Disponível em: <https://reev.co/gestao-de-pessoas-em-vendas/#o-papel-do-gestor-de-vendas>. Acesso em: 30 ago. 2022.

CASTELLI, Geraldo. *Gestão hoteleira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

CAVALCANTI, Marly et al. *Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

Contabilidade Papyrus. Estudo sobre a liderança: histórico e etimológico. *Contabilidade Papyrus*, 2019. Disponível em: <https://contabilidadepapyrus.com.br/estudo-sobre-lideranca/>. Acesso em: 22 set. 2022.

CRUZ, Rita de Cássia Ariza da. Impactos da pandemia no setor de turismo. *Jornal da USP*, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/impactos-da-pandemia-no-setor-de-turismo/>. Acesso em: 05 out. 2022.

DAHL, Jean. *Liderança Lean: como garantir o sucesso e desenvolver uma estrutura de liderança*. Alta Books, 2021.

EDTI. Gestão de desempenho organizacional e seus benefícios: aprenda tudo. *EDTI*, 2022. Disponível em: <https://www.escolaedti.com.br/desempenho-organizacional>. Acesso em: 29 set. 2022.

EMANOELE, Alícia. Entenda o que é mundo VUCA e como ele pode influenciar sua carreira! *Voitto*, 2020. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/mundo-vuca>. Acesso em: 22 set. 2022.

FRAGA, Teresa Margarida Rodrigues. *O impacto da liderança na performance organizacional*. 2018. 103f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2018.

FREIRE, Hugo. Qual a importância do treinamento e desenvolvimento de funcionários? *Etalent*, 2020. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/treinamento-e-desenvolvimento/treinamento-e-desenvolvimento-de-funcionarios/>. Acesso em: 08 set. 2022.

G4 Educação. O que é Gestão 4.0: a nova forma de fazer gestão. *G4 Educação*, 2021. Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/o-que-e-gestao-4-0/>. Acesso em: 09 out. 2022.

GRANT Thornton. Reestruturação hoteleira: os principais impactos e adequações pós-pandemia. *Grant Thornton*, 2020. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/reestruturacao-hoteleira-os-principais-impactos-e-adequacoes-pos-pandemia/>. Acesso em: 05 set. 2022.

HALF, Robert. *Fique por dentro de 10 características de um ótimo gestor*. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/dicas/dez-caracteristicas-de-um-otimo-gestor#:~:text=Entre%20as%20caracter%C3%ADsticas%20de%20um,no%20aprendizado%20e%20crescimento%20cont%C3%ADnuo>. Acesso em: 21 set. 2022.

HALF, Robert. Liderança 4.0: entenda o que é porque implementar em sua empresa. *Robert Half Talent Solutions*, 2019. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/lideranca-40-entenda-o-que-e-e-porque-implementar-em-sua-empresa-rc>. Acesso em: 22 set. 2022.

HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Sextante, 1998.

KYRILLOS, Leny; JUNG, Milton. *Comunicar para liderar*. Contexto, 2015.

MALHEIROS, Bruno T.; ROCHA, Ana Raquel C. *Avaliação e gestão de desempenho*. Grupo GEN, 2014. (Série MBA. Gestão de Pessoas)

MARQUES, José Roberto. Gestão organizacional: conceito e definição. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/gestao-organizacional-conceito-e-definicao>. Acesso em: 20 set. 2022.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 11.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

OKADA, Hugo. Avanços da tecnologia acabam com filas de check-in nos hotéis. *Revista Hotéis: A referência do setor*, 2022. Disponível em: <https://www.revistahoteis.com.br/avancos-da-tecnologia-acabam-com-filas-de-check-in-nos-hoteis/#:~:text=Pensando%20em%20tudo%20isso%2C%20a,sem%20a%20espera%20nas%20filas>. Acesso em: 09 out. 2022

OPAS. Excesso de mortalidade associado à pandemia de COVID-19 foi de 14,9 milhões em 2020 e 2021. *Organização Pan-Americana de Saúde*, 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/5-5-2022-excesso-mortalidade-associado-pandemia-covid-19-foi-149-milhoes-em-2020-e-2021>. Acesso em: 05 out. 2022.

PACILÉO, Afonso. Os principais desafios de um líder. *R7*, 2022. Disponível em: <https://noticias.r7.com/prisma/empreendendo-direito/os-principais-desafios-de-um-lider-08062022>. Acesso em: 23 out. 2022.

PONTO TEL. Entenda qual a importância da gestão de equipes para as empresas. *PontoTel*, 2022. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/gestao-de-equipes/#3>. Acesso em: 23 out. 2022.

Psu Educação. Desenvolvimento Gerencial: Qual é a importância? *Psu Educação*, 2021. Disponível em: https://psueducacao.com/desenvolvimento-gerencial-qual-e-a-importancia/?_hstc=52881975.4b44870ec4a577029c49e44b73bd3bee.1659398400105.1659398400106.1659398400107.1&_hssc=52881975.1.1659398400108&_hsfp=2727673963#:~:text=0%20que%20%2C%20A9%20desenvolvimento%20gerencial,de%20aprimorar%20as%20suas%20capacidades. Acesso em: 29 set. 2022.

RABELLO, Guilherme. O que mundo VUCA: aprenda a lidar com a insegurança. *Siteware*, 2022. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/mundo-vuca-o-que-e/>. Acesso em 05 out. 2022.

RAEBURN, Alicia. Qualidades de um líder: 15 características da liderança eficaz. *Asana*, 2022. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/qualities-of-a-leader>. Acesso em 23 out. 2022.

Redator PontoTel. Liderança: O que é, tipos e atribuições. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/lideranca/>. Acesso em: 22 set. 2022.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

RODRIGUES, Viviane. Treinamento para gestores: tudo o que você precisa saber para treinar os gerentes da sua empresa e alcançar melhores resultados. *Siteware*, 2020. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/lideranca/treinamento-para-gestores/#:~:text=0%20treinamento%20voltado%20para%20os,linha%20de%200frente%20das%20opera%20%2C%20A7%20%20B5es>. Acesso em: 08 set. 2022.

ROSSI, Jéssica de C. et al. *Desenvolvimento gerencial e liderança*. Grupo A, 2021.

SAMBATECH. O que é liderança 4.0. *Convenia*, 2022. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/o-que-e-lideranca-4-0/#comment-97377>. Acesso em: 23 out. 2022.

SANTOS, Luan Mesan Grossmann Mendes dos. Administração e o Desenvolvimento Gerencial. *Jus Brasil*, 2017. Disponível em: <https://luanmesan.jusbrasil.com.br/artigos/529409608/administracao-e-o-desenvolvimento-gerencial>. Acesso em: 29 set. 2022.

SANTOS, Rômulo Calazas dos. *Liderança servidora influencia no engajamento e o aumento da performance organizacional*. 2021. 40f. Tese (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2021.

SEBRAE. Qual a importância de um especialista em consultoria empresarial. *Sebrae*, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/importancia-da-consultoria-empresarial>. Acesso em: 03 nov. 2022.

SFALSIN, Eliana. Desenvolvimento Gerencial e Liderança: qual é o real impacto nos resultados organizacionais? *Administradores.com*, 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/desenvolvimento-gerencial-e-lideranca-qual-e-o-real-impacto-nos-resultados-organizacionais>. Acesso em: 29 set. 2022.

SILVA, Douglas da. O que é mundo VUCA? Conheça o conceito e como lidar com essa realidade. *Blog da Zendesk*, 2022. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-mundo-vuca/>. Acesso em: 09 out. 2022

SILVA, Ricardo da. Entenda os 7 maiores desafios da Gestão de Pessoas. *Inteligência Logo*, 2022. Disponível em: <https://intelligenzait.com/desafios-da-gestao-de-pessoas/#:~:text=Portanto%2C%20um%20dos%20maiores%20desafios,as%20caracter%C3%ADsticas%20de%20cada%20gera%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 16 nov. 2022.

SITWARE. Os 7 melhores cursos para gestores em que vale a pena investir. *Siteware*, 2019. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/lideranca/melhores-cursos-para-gestores/>. Acesso em: 05 out. 2022.

SNAPSYSTEMS. Por que a capacitação dos funcionários é importante? Entenda! Disponível em: <https://snapsystems.com.br/blog/por-que-a-capacitacao-dos-funcionarios-e-importante-entenda/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. *Liderança e desenvolvimento de equipes*. São Paulo: Pearson Education, 2015.

SONATA. Os quatro pilares da autogestão para lideranças. Disponível em: <https://sonatabrasil.com.br/2020/07/31/os-quatro-pilares-da-autogestao-para-liderancas/>. Acesso em: 09 out. 2022

TEJADA, José. *Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização*. Caxias do Sul: EducS, 2013.

TRECCSON Business School. Qual a importância da inovação para crescer e liderar? Disponível em: <https://www.trecsson.com.br/blog/inovacao/lideranca-e-inovacao>. Acesso em: 22 set. 2022.

VIEIRA, Samuel Oscar. Autoconhecimento e a Liderança. *LinkedIn*, 2020. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/autoconhecimento-e-lideran%C3%A7a-samuel-oscar-vieira->. Acesso em: 23 out. 2022.