Revista ft

www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 159, 2026 | DOI: 10.69849/248kaj64

Liderança, motivação e engajamento das equipes: impactos nos resultados do NPS em um hotel de Manaus

Leadership, motivation, and team engagement: impacts on Net Promoter Score (NPS) results in a hotel in Manaus

Fernando Fuck da Silva

Luciana da Silva Broni

Joziane Mendes do Nascimento

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a liderança influencia a motivação e o engajamento das equipes e como esses fatores se refletem nos resultados do Net Promoter Score (NPS) em um hotel localizado na cidade de Manaus. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso, pesquisa bibliográfica e análise documental. Os dados foram obtidos a partir dos relatórios de satisfação e dos comentários dos hóspedes registrados na plataforma MyHotel, no período de janeiro a junho de 2026. Os resultados evidenciaram que, embora os hóspedes tenham apontado oportunidades de melhoria relacionadas à infraestrutura do empreendimento, especialmente em aspectos como elevadores e manutenção, os fatores mais frequentemente mencionados estiveram relacionados ao atendimento da equipe e à atuação da recepção. Foram identificadas 125 menções ao atendimento dos colaboradores e 73 à recepção, indicando a relevância do fator humano na construção da experiência do hóspede. A análise dos comentários sugere que a qualidade do atendimento contribuiu para minimizar os impactos negativos decorrentes de limitações estruturais, fortalecendo a satisfação dos clientes. Conclui-se que práticas de liderança voltadas ao desenvolvimento, motivação e engajamento das equipes podem contribuir significativamente para a percepção positiva dos serviços e para os resultados de satisfação dos hóspedes, evidenciando a importância da gestão de pessoas no contexto da hotelaria.

PALAVRAS-CHAVE: Hotelaria; Liderança; Net Promoter Score (NPS); Gestão de Pessoas; Engajamento de Equipes.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze how leadership influences team motivation and engagement and how these factors are reflected in **Net Promoter Score (NPS)** results in a hotel located in the city of Manaus, Brazil. The research is characterized as a descriptive study with a qualitative approach, conducted through a case study, bibliographic research, and document analysis. Data were obtained from guest satisfaction reports and comments recorded on the **MyHotel** platform between January and June 2026. The results revealed that, although guests identified opportunities for improvement related to the hotel's infrastructure, particularly regarding elevators and maintenance, the factors most frequently mentioned were associated with staff service and front desk performance. A total of 125 references to staff service and 73 references to the front desk were identified, highlighting the importance of the human factor in shaping the guest experience. The analysis of guest comments suggests that the quality of service helped mitigate the negative effects of structural limitations, thereby enhancing customer satisfaction. It is concluded that leadership practices focused on employee development, motivation, and engagement can significantly contribute to positive perceptions of service quality and improved guest satisfaction outcomes, underscoring the importance of human resource management in the hospitality industry.
KEYWORDS: Hospitality; Leadership; Net Promoter Score (NPS); Human Resource Management; Employee Engagement.

1 INTRODUÇÃO

A hotelaria é um setor fortemente dependente da qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores, uma vez que a experiência do hóspede é construída a partir das interações ao longo de sua estadia no hotel. Segundo Oliveira e Sohn (2023), essa experiência resulta de um encontro holístico entre o cliente e a empresa, sendo formada por todas as interações e pontos de contato que ocorrem durante a prestação do serviço. Neste contexto, a liderança possui papel fundamental para manter as equipes motivadas e engajadas, garantindo que essas interações gerem conexões emocionais profundas e atendam às expectativas dos consumidores.

Considerando a importância das pessoas para a qualidade dos serviços hoteleiros e a utilização do Net Promoter Score (NPS) como indicador central de satisfação e lealdade, torna-se fundamental detalhar sua aplicação. O NPS é uma métrica que mensura o grau de fidelização dos clientes através da 'Pergunta Definitiva': 'Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria esta empresa para um amigo ou familiar?' (REICHHELD, 2021). A partir das respostas, os clientes são classificados entre promotores, neutros e detratores, permitindo

à gestão focar na criação de valor e no enriquecimento da vida dos clientes. Nesse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: de que forma as técnicas de gestão de pessoas e liderança impactam os resultados do NPS em um hotel que enfrenta desafios estruturais decorrentes do tempo de operação? A relevância deste estudo está na necessidade de compreender como fatores relacionados à gestão de pessoas e liderança podem influenciar a satisfação dos hóspedes, especialmente em empreendimentos que enfrentam desafios estruturais decorrentes do tempo de operação. Além de contribuir para a literatura sobre gestão de pessoas e hotelaria, a pesquisa poderá fornecer suporte para que gestores desenvolvam estratégias capazes de melhorar os resultados por meio da gestão de pessoas e liderança mesmo diante de limitações estruturais.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar de que forma a liderança influencia a motivação e o engajamento das equipes e como isso se reflete nos resultados do NPS de um hotel em Manaus. Como objetivos específicos, busca-se identificar, na literatura, a relação entre liderança, motivação, engajamento e resultados organizacionais; analisar os resultados do NPS e os comentários dos hóspedes do hotel estudado; verificar de que forma o atendimento prestado pela equipe influencia a percepção dos hóspedes; e avaliar se um atendimento de qualidade pode minimizar os impactos de problemas estruturais na satisfação dos hóspedes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança e Gestão de Pessoas na Hotelaria

A gestão de pessoas passou por importantes transformações, deixando de considerar os colaboradores apenas como recursos produtivos para reconhecê-los como parceiros estratégicos. Nesse contexto, Chiavenato (2022) destaca que o capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações modernas, sendo o motor da inovação e da qualidade nos processos.

No setor hoteleiro, a relevância da gestão de pessoas torna-se ainda mais evidente, uma vez que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, dependendo diretamente da atuação dos colaboradores. A experiência do hóspede é construída por meio das interações estabelecidas com a equipe durante toda a jornada de hospedagem, desde a reserva até o check out. Dessa forma, o desempenho dos profissionais influencia diretamente a percepção de qualidade do serviço.

A liderança, portanto, é o eixo central na condução dessas equipes. Para Northouse (2021), liderar é um processo de influência social no qual o líder busca o engajamento de voluntários para o alcance de objetivos organizacionais. Entre as abordagens aplicáveis à dinâmica

hoteleira, a teoria da liderança situacional permanece relevante ao defender que o líder deve adaptar seu estilo ao nível de competência e empenho dos liderados (NORTHOUSE, 2021). Em ambientes de alta rotatividade e pressão como a hotelaria, essa flexibilidade permite ao gestor transitar entre o suporte e a direção conforme a necessidade da operação.

Além disso, a liderança contemporânea deve ser capaz de promover um ambiente de confiança, colaboração e desenvolvimento profissional. Líderes que valorizam a comunicação, o reconhecimento e o apoio à equipe tendem a criar condições favoráveis ao engajamento dos colaboradores e à melhoria dos resultados organizacionais.

2.2 Motivação e Engajamento em Serviços de Hospitalidade

A motivação pode ser compreendida como o conjunto de forças internas e externas que direcionam o comportamento humano para o alcance de objetivos específicos. De acordo com Maximiano (2021), indivíduos motivados apresentam uma disposição superior para desempenhar suas tarefas, manifestando persistência e um envolvimento profundo com os resultados da organização.

Na hotelaria, a motivação dos colaboradores assume papel estratégico, pois a qualidade do atendimento depende diretamente da disposição dos profissionais em atender e superar as expectativas dos hóspedes. Fatores como reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento, remuneração adequada, capacitação contínua e qualidade da liderança influenciam significativamente os níveis de motivação e satisfação no trabalho.

Associado à motivação, vem o engajamento que, para Chiavenato (2022), vai além da simples satisfação, representando o estado em que os funcionários estão plenamente conectados, apaixonados e integrados ao propósito do negócio. Equipes engajadas tendem a apresentar melhor desempenho, maior produtividade e menor índice de rotatividade, contribuindo para a estabilidade operacional e para a qualidade dos serviços prestados.

Lovelock e Wirtz (2021), ao abordarem o modelo da Cadeia de Lucro em Serviços (Service Profit Chain), defendem que existe uma relação direta entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação final dos clientes. Segundo os autores, funcionários satisfeitos e comprometidos tendem a prestar serviços de maior qualidade, o que eleva a percepção de valor por parte dos hóspedes, sua fidelização e, consequentemente, os resultados organizacionais. Essa perspectiva reforça a importância estratégica de investir no desenvolvimento das pessoas para melhorar os indicadores de satisfação, como o NPS.

2.3 Qualidade dos Serviços na Hotelaria e o Modelo de Experiência

A qualidade em serviços na hotelaria é intrinsecamente subjetiva, resultando da comparação entre as expectativas prévias e a percepção do serviço recebido. Segundo Oliveira e Sohn

(2023), a hospitalidade contemporânea exige uma redefinição estratégica, migrando o foco do serviço tradicional para a Gestão da Experiência do Cliente (GEC). Esse conceito busca envolver o consumidor de maneira holística — emocional, psicológica, intelectual e espiritual — transformando a prestação de serviço em um evento memorável capaz de gerar vantagem competitiva e fidelização.

Segundo Oliveira e Sohn (2023), a hospitalidade contemporânea exige que os hotéis deixem de ser focados apenas no produto — ou seja, nos ativos físicos — para se tornarem centros de experiências centrados no consumidor e em sua jornada holística. Nesse cenário, as dimensões da qualidade funcional e técnica ganham novas camadas de análise, sendo a percepção do hóspede moldada pelas cinco dimensões críticas da qualidade em serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2021). Essa avaliação integra a tangibilidade das instalações e equipamentos à confiabilidade no cumprimento do que foi prometido ao cliente. Além desses fatores, a experiência é consolidada pela sensibilidade e disposição da equipe em prestar ajuda, pela segurança transmitida por meio da competência e credibilidade dos profissionais e, primordialmente, pela empatia no fornecimento de uma atenção individualizada e cuidadosa às necessidades de cada hóspede.

A imagem corporativa atua como moderadora: uma boa reputação permite que falhas técnicas pontuais (como manutenção) sejam relativizadas se a qualidade funcional e a empatia da equipe forem superiores. Assim, o hóspede contemporâneo não busca apenas uma cama ou café da manhã, mas experiências memoráveis que elevem essas características básicas

2.4 Relação entre Liderança, Engajamento e Resultados do NPS

A excelência nos indicadores de satisfação, como o NPS, não depende apenas do encontro isolado de serviço, mas de todas as interações do hóspede com a marca (OLIVEIRA; SOHN, 2023). A liderança exerce papel vital nesse processo ao gerir o capital humano, que é a força motriz da qualidade hoteleira (OLIVEIRA; SOHN, 2023).

De acordo com Oliveira e Sohn (2023), "a experiência do cliente começa pela experiência do colaborador". Líderes que promovem o engajamento e o bem-estar das equipes garantem que os funcionários atuem como embaixadores da marca, criando conexões emocionais profundas com os hóspedes. Esse compromisso emocional é o que gera o encantamento, um estágio superior à simples satisfação que assegura a lealdade e a recomendação (marketing boca-a-boca).

Utilizando a lógica da Cadeia de Lucro em Serviços (Lovelock e Wirtz, 2021), percebe-se que o investimento em liderança e motivação resulta em funcionários satisfeitos, que por sua vez entregam valor superior aos clientes. Para hotéis com infraestrutura antiga, a cocriação da experiência — onde o hóspede e a equipe interagem ativamente — permite minimizar

percepções negativas de falhas técnicas através de um atendimento personalizado e ágil. Portanto, os resultados do NPS são o reflexo direto de uma gestão que valoriza o capital humano como diferencial competitivo e motor de experiências autênticas.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2022). Neste estudo, essa classificação justifica-se pela análise da relação entre liderança, motivação, engajamento das equipes e os resultados do Net Promoter Score (NPS) em um hotel de Manaus. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, focando na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GIL, 2022). Tal abordagem permite compreender a influência subjetiva do atendimento prestado pela equipe na percepção dos hóspedes.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, com o intuito de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2021). Já a pesquisa documental utiliza fontes que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminadas de acordo com o objeto da pesquisa (GIL, 2022). No presente trabalho, utilizaram-se dados extraídos da plataforma MyHotel, incluindo resultados do NPS e comentários de hóspedes entre janeiro e junho de 2026.

Por fim, adotou-se o **estudo de caso**, que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2022). Esse procedimento permitiu a análise aprofundada da realidade operacional e estrutural de um hotel específico localizado na cidade de Manaus.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados obtidos na plataforma MyHotel contemplou as pesquisas de satisfação respondidas pelos hóspedes do hotel estudado no período de 1º de janeiro a 16 de junho de 2026. Durante esse intervalo, foram avaliados os indicadores quantitativos de satisfação e os comentários qualitativos registrados pelos hóspedes, permitindo compreender não apenas os resultados obtidos, mas também os fatores que influenciaram a percepção dos clientes acerca dos serviços prestados.

Os resultados gerais demonstraram uma avaliação positiva do empreendimento, especialmente nos aspectos relacionados ao atendimento. Entre os itens com melhor desempenho destacaram-se a localização (4,7), os colaboradores (4,6) e a recepção (4,59), evidenciando que a experiência do hóspede foi fortemente influenciada pela qualidade das interações humanas estabelecidas durante a hospedagem.

Com o objetivo de identificar os principais temas mencionados pelos hóspedes, foi realizada uma análise de frequência dos comentários registrados na plataforma. Os resultados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Frequência dos principais temas observados nos comentários dos hóspedes

Tema	Frequência
Atendimento da equipe	125
Recepção	73
Elevadores	43
Café da manhã	39
Manutenção/Infra estrutura	18

Fonte: Dados da plataforma MyHotel (2026).

Os dados extraídos da plataforma MyHotel (2026) demonstram que o tema mais recorrente nos feedbacks foi o atendimento da equipe, presente em 125 comentários. As menções incluíram aspectos qualitativos como cordialidade, profissionalismo, atenção, agilidade e capacidade de resolução de problemas. Esse resultado evidencia a centralidade dos recursos humanos na construção da experiência do hóspede, confirmando que o capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações modernas. Tal constatação encontra respaldo em Chiavenato (2022) e é ampliada por Oliveira e Sohn (2023), que afirmam ser o capital humano a 'força motriz' da gestão da experiência na hotelaria. Segundo as autoras, o sucesso da estratégia hoteleira depende do entendimento de que a experiência do cliente começa, invariavelmente, pela experiência do colaborador.

A recepção apareceu como o segundo tema mais mencionado, totalizando 73 registros. As observações envolveram principalmente os processos de check-in e check-out, além da atuação dos recepcionistas no acolhimento e suporte aos hóspedes. Considerando que a recepção representa um dos principais pontos de contato entre cliente e hotel, esse resultado sugere que a qualidade do atendimento nessa área possui influência significativa sobre a percepção geral da hospedagem.

Entre os aspectos passíveis de melhoria, destacaram-se os elevadores, citados em 43 comentários. As principais observações referiam-se à lentidão, superlotação e indisponibilidade temporária dos equipamentos. O café da manhã também apareceu com frequência relevante, totalizando 39 menções, envolvendo tanto elogios quanto sugestões de ampliação da variedade e melhoria de alguns itens oferecidos.

A categoria manutenção e infraestrutura apresentou 18 ocorrências diretas. Entretanto, é importante destacar que esse número pode não representar integralmente a percepção dos hóspedes sobre a estrutura física do empreendimento, uma vez que diversos comentários mencionaram problemas relacionados a ar-condicionado, fechaduras eletrônicas, chuveiros e equipamentos dos apartamentos sem utilizar explicitamente os termos "infraestrutura" ou "manutenção". Dessa forma, é possível inferir que a frequência real de observações relacionadas à estrutura física seja superior àquela identificada pela análise de palavras-chave.

Os resultados encontrados corroboram a evolução de qualidade para a Gestão da Experiência do Cliente (GEC). Enquanto as críticas aos elevadores, equipamentos e instalações refletem falhas na qualidade técnica e nos ativos físicos, o expressivo volume de elogios à equipe (125 menções) e à recepção (73 menções) demonstra a força da qualidade funcional, ou seja, a forma como o serviço é entregue. Segundo Oliveira e Sohn (2023), o hóspede contemporâneo não busca apenas atributos básicos como uma cama ou chuveiro, mas experiências que elevem essas características funcionais por meio de conexões pessoais e emocionais.

Observou-se que, mesmo em feedbacks com críticas severas à infraestrutura, era frequente a presença de elogios aos colaboradores. Esse comportamento evidencia que o capital humano é a força motriz da gestão da experiência, atuando como embaixador da marca capaz de minimizar percepções negativas de falhas técnicas através de um atendimento empático e resolutivo. Essa constatação reforça a tese de que a experiência do cliente é influenciada de forma holística por todas as interações com a equipe, e não apenas por encontros isolados de serviço.

Sob a perspectiva da Cadeia de Lucro em Serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2021), os dados indicam que colaboradores engajados e adequadamente liderados geram valor superior, refletido diretamente nos resultados do NPS e na lealdade dos hóspedes. O alto índice de satisfação com o atendimento (nota 4,6) sugere que as práticas de liderança no hotel estudado têm focado no desenvolvimento e motivação das pessoas, o que é essencial para garantir a qualidade da entrega mesmo diante de limitações estruturais.

A predominância do tema "atendimento" nos comentários (125 registros) dialoga com o conceito de inteligência experiencial, onde líderes e equipes trabalham de forma criativa e profissional para transformar a prestação de serviço em um evento memorável. De acordo com Chiavenato (2022), essa capacidade de influência e engajamento é o que consolida o

capital humano como o principal diferencial competitivo, permitindo que o hotel mantenha sua vantagem no mercado de Manaus.

Dessa forma, conclui-se que, embora o empreendimento enfrente desafios estruturais decorrentes do tempo de operação, o fator humano constitui o alicerce de sua sustentabilidade. A frequência superior de menções positivas à equipe demonstra que a satisfação do hóspede é centrada na jornada holística e no relacionamento estabelecido, corroborando a premissa de que a experiência do cliente começa, invariavelmente, pela experiência do colaborador (OLIVEIRA; SOHN, 2023

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que forma a liderança influencia a motivação e o engajamento das equipes e como esses fatores se refletem nos resultados do Net Promoter Score (NPS) em um hotel localizado na cidade de Manaus. A partir da análise dos resultados obtidos na plataforma MyHotel e dos comentários registrados pelos hóspedes, foi possível compreender a relação entre a gestão de pessoas, a qualidade do atendimento e a percepção dos clientes acerca dos serviços prestados.

Os resultados encontrados indicam que o fator humano exerce papel fundamental na experiência dos hóspedes. Embora tenham sido identificadas manifestações relacionadas a desafios estruturais do empreendimento, especialmente envolvendo elevadores, manutenção e infraestrutura, observou-se que os aspectos mais frequentemente mencionados nos comentários estiveram relacionados ao atendimento da equipe e à atuação da recepção. Esse resultado sugere que a forma como o serviço é prestado influencia significativamente a percepção geral da hospedagem.

A análise também permitiu verificar que, mesmo diante de limitações estruturais decorrentes do tempo de operação do hotel, a cordialidade, a atenção, o profissionalismo e a capacidade de resolução de problemas demonstrados pelos colaboradores contribuíram para a construção de experiências positivas. Dessa forma, os achados reforçam a importância da qualidade funcional dos serviços, evidenciando que o atendimento pode minimizar os impactos negativos decorrentes de falhas na qualidade técnica.

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, os resultados sugerem que práticas de liderança voltadas ao desenvolvimento, reconhecimento e engajamento das equipes podem contribuir para níveis mais elevados de satisfação dos hóspedes. Nesse sentido, a valorização dos colaboradores mostra-se uma estratégia relevante para fortalecer a qualidade dos serviços e a competitividade do empreendimento.

Como contribuição prática, este estudo demonstra a importância de investimentos contínuos em capacitação, treinamento e desenvolvimento das equipes, bem como na adoção de práticas de liderança capazes de promover motivação e comprometimento entre os colaboradores. Paralelamente, destaca-se a necessidade de continuidade dos investimentos em melhorias estruturais, buscando alinhar a qualidade técnica à qualidade funcional percebida pelos hóspedes.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado em apenas um empreendimento hoteleiro, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a análise para outros hotéis da cidade de Manaus ou da rede hoteleira, possibilitando comparações entre diferentes perfis de empreendimentos e aprofundando a compreensão sobre a influência da liderança e da gestão de pessoas nos indicadores de satisfação e lealdade dos clientes.

Por fim, conclui-se que os resultados obtidos permitem inferir que a liderança, a motivação e o engajamento das equipes constituem fatores relevantes para a satisfação dos hóspedes e para os resultados de NPS, reforçando a importância do capital humano como elemento estratégico para o sucesso das organizações hoteleiras.

REFERÊNCIAS

REICHHELD, Fred. Winning on Purpose: The Unbeatable Strategy of Loving Customers. Boston: Harvard Business Review Press, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. ed. Barueri: Manole, 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

NORTHOUSE, Peter G. Liderança: teoria e prática. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2021.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

OLIVEIRA, Thais Bandinelli Vargas Lopes de; SOHN, Ana Paula Lisboa. Gestão da experiência do cliente: perspectivas contemporâneas na hotelaria. Turismo: Visão e Ação, v. 25, n. 2, p. 359-381, 2023.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MYHOTEL (Plataforma). Relatórios de NPS e comentários de hóspedes: período de 01/01/2026 a 16/06/2026. Manaus: Hotel Anônimo, 2026. Documento de circulação interna.