

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA**

MANOEL VERA CRUZ RIBEIRO MARQUES JUNIOR

GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA: um estudo de caso em um Hotel de São
Luís-MA

São Luis
2017

MANOEL VERA CRUZ RIBEIRO MARQUES JUNIOR

GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA: um estudo de caso em um Hotel de São
Luís-MA

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Me. Jonilson Costa Correia.

São Luís

2017

MANOEL VERA CRUZ RIBEIRO MARQUES JUNIOR

GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA: um estudo de caso em um Hotel de São
Luís-MA

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Hotelaria.

Aprovado em ____ / ____ / _____, com a média _____.

BANCA EXAMINADORA

Professor Me. Jonilson Costa Correia (Orientador)

1º examinador

2º examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e pela capacidade de lutar pelos meus objetivos e sonhos.

Às minhas filhas Nayana e Alana por serem as grandes responsáveis por essa minha vitória, por serem parte de mim, por me fazerem conhecer o lado mais belo do amor, por serem a razão do meu crescimento espiritual.

Aos meus pais, Vera Cruz e Francisca Marques, pelo carinho, amor, dedicação, investimento e exemplo de dignidade que me deixaram como legado.

A minha companheira Delízia Belfort pela força, colaboração, paciência e amor despendidos.

Aos colegas que durante anos estiveram ao nosso lado e que não mediram esforços em colaborar quando necessário.

Aos manos de sangue, Ana, Herberth, Suely, Regis, Neto e Telma pelo companheirismo nos momentos de luta, pelo apoio e pela serenidade nos momentos de maior aflição.

Aos mestres que sempre estiveram dispostos em contribuir para um melhor aprendizado, em especial ao professor Jonilson Costa, meu orientador.

À instituição UFMA por ter me dado a chance e as ferramentas que permitiram chegar hoje ao final desse ciclo de forma satisfatória.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar as políticas e práticas da gestão de pessoas em uma organização hoteleira que possam contribuir para o diferencial competitivo desta. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter descritivo e que tem como característica um estudo de caso. A coleta dos dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. A pesquisa demonstrou que a aplicação de estratégias de pessoas, praticada pela organização analisada, apresenta-se consistente e satisfatoriamente estruturada, necessitando, no entanto de alguns ajustes que visem sua permanência no atual patamar, possibilitando motivar e desenvolver no seu colaborador um comprometimento com a necessidade de desenvolvimento contínuo para oferecer qualidade na prestação de serviços hoteleiros. Essa boa estratégia de gestão de pessoas vem resultando em uma condição de vantagem competitiva frente ao mercado concorrente. Os resultados do estudo vêm ao encontro do que foi abordado no referencial teórico por contribuir, de forma decisiva, para o aumento da competitividade na organização, através das estratégias aplicadas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Vantagem competitiva. Prestação de serviços.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the policies and practices of people management in a hotel organization that can contribute to the competitive differential of this one. It is a qualitative research, of descriptive character and that has as characteristic a case study. Data were collected through semi-structured interviews. The research showed that the implementation of people strategies, practiced by the analyzed organization, is consistent and satisfactorily structured, although some adjustments are needed to maintain its current level, allowing motivation and development in the employee to be committed to the need for continuous development to offer quality in the provision of hotel services. This good people management strategy has resulted in a condition of competitive advantage over the competing market. The results of the study are in line with what has been approached in the theoretical framework because it contributes, in a decisive way, to the increase of the competitiveness in the organization, through the applied strategies.

Keywords: People management. Competitive advantage. Provision of services.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS..... | 11 |
| 3 O UNIVERSO DA HOTELARIA..... | 16 |
| 3.1 Estrutura operacional de um hotel..... | 17 |
| 4 GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA..... | 21 |
| 5 ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DE SÃO LUIS – MA: ASPECTOS METODOLÓGICOS | 25 |
| 5.1 Os achados da pesquisa..... | 26 |
| 5.1.1 Atuação da área de gestão de pessoas | 26 |
| 5.1.2 Processo de recrutamento e seleção | 28 |
| 5.1.3 Treinamento e desenvolvimento | 30 |
| 5.1.4 Avaliação de desempenho e plano de carreira | 31 |
| 5.1.5 Políticas de recompensas..... | 33 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| REFERÊNCIAS | |

1 INTRODUÇÃO

Uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nos últimos anos é a Gestão de Pessoas. A expansão do setor de prestação de serviços foi um dos fatores que contribuiu significativamente para o destaque atribuído à gestão de pessoas nas organizações (WRIGHT, 2008), pois as atitudes dos colaboradores exercem reconhecida influência sobre os objetivos propostos em uma organização, tais como a excelência na qualidade da prestação de serviços e a competitividade da empresa.

Decerto que a capacidade competitiva das organizações prestadoras de serviços depende não somente de uma boa estratégia de gestão de recursos humanos, mas de inúmeros fatores internos e externos. No entanto, é possível afirmar que o capital humano é um dos maiores diferenciais desse setor. Assim, as economias baseadas em serviços têm, na gestão de pessoas, um fator essencial na criação de valor em função de as pessoas desempenharem um papel fundamental para o alcance da vantagem competitiva.

O setor do turismo tem merecido destaque na economia brasileira, experimentando um crescimento satisfatório e assumindo proporções cada vez maiores, constituindo-se no quinto principal produto na geração de divisas em moeda estrangeira, o que se traduz em inúmeros benefícios econômicos e sociais (Ministério do Turismo, 2007). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2009), as atividades econômicas características do turismo geraram um total de R\$ 149.642 milhões de valor adicionado no ano de 2005, refletindo uma participação de 7,1% no total do valor gerado pelo setor de serviços e de 3,6% na comparação com a economia brasileira como um todo. Nesse setor, um grupo de atividades que depende integralmente do consumo turístico são os serviços de hospedagem.

Eles geraram em torno de R\$ 4,5 bilhões de valor adicionado em 2002 e foram responsáveis por 0,35% das riquezas geradas no país e 0,45% dos empregos. O mercado hoteleiro aparece em destaque por sua capacidade de influenciar a geração de riqueza e empregos em uma gama de setores da economia, com destaque para a indústria, fornecedores de bens industriais que atende a grande demanda hoteleira, movimentando a economia dos estados e municípios (EMBRATUR, 2006). O setor hoteleiro tem uma dimensão tangível, que é aquela

que está associada ao produto, como a comida, as acomodações, a limpeza, mas principalmente uma extensa dimensão intangível, associada aos serviços disponibilizados aos clientes.

Em consequência disso, a atitude das pessoas que estão lidando diretamente com os clientes determina a qualidade, a satisfação e a avaliação final do serviço, ou seja, o desempenho profissional de um hotel terá impacto direto sobre o prazer do turista, resultando em estratégia essencial para o sucesso organizacional.

Nesse espectro, muito já se pesquisou sobre a realidade de associações entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional e até mesmo sobre os motivos dessas associações, no entanto, ainda são incipientes as investigações sobre como a implantação de estratégias de gestão de pessoas leva aos resultados organizacionais desejados.

Portanto, torna-se imperial examinar as etapas intermediárias desse processo, especialmente no que se relaciona ao delineamento dos modelos de gestão de pessoas das organizações, com suas definições de estratégias, políticas e práticas, analisando a existência de alinhamento interno entre todos os elementos do modelo e de alinhamento externo com a estratégia organizacional. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações hoteleiras que possam contribuir para o seu destaque no mercado concorrente.

Desse modo o objetivo principal deste trabalho é analisar as políticas e práticas da gestão de pessoas em uma organização hoteleira que possam contribuir para o diferencial competitivo desta. A partir do objetivo proposto é que surge a seguinte questão norteadora do trabalho: qual a importância das políticas e práticas da gestão de pessoas em uma organização hoteleira?

A fim de responder a esta questão principal, bem como atender ao objetivo geral desta pesquisa que se estruturou o trabalho da seguinte forma: primeiramente aborda-se a introdução onde se faz uma apresentação dos aspectos gerais do trabalho, ou seja, dados, objetivos e problema que nortearam a construção deste estudo.

Na segunda parte do trabalho apresenta-se de forma breve a origem e evolução da gestão de pessoas, isto é, um panorama conceitual a partir dos eventos históricos que influenciaram na formação desta disciplina.

Na terceira parte aborda-se o universo da hotelaria onde se apresenta também conceitos desta atividade e sua relação com o turismo e a gestão de pessoas, e, além disso, demonstra-se como se estrutura um hotel.

Na quarta parte trata-se da gestão de pessoas em hotelaria, ou seja, neste momento aborda-se a estreita relação entre estas duas áreas. E na quinta parte apresenta-se o percurso metodológico da pesquisa onde se pode relatar os achados da pesquisa e os diversos aspectos que estão envolvidos no processo de análise dos dados como: a atuação da área de gestão de pessoas, o processo de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e plano de carreira, políticas de recompensas.

Por fim as considerações finais onde se retoma o objetivo desta pesquisa e aspectos mais relevantes sobre os resultados atingidos com este estudo. Também este é momento para sugerir inovações, bem como vislumbrar novas pesquisas sobre o tema gestão de pessoas e hotelaria.

2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Nesta parte do trabalho apresenta-se de forma breve a origem e evolução da gestão de pessoas, isto é, um panorama conceitual a partir dos eventos históricos que influenciaram na formação desta disciplina.

A história da gestão de pessoas acompanha a evolução socioeconômica mundial e está relacionada à evolução da Administração. Sua origem está ligada à história da moderna Administração, que surgiu no início do século XX, e pode ser resumida pelas seguintes teorias: Administração científica: desenvolvida pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), preocupava-se com a organização das tarefas no ambiente de trabalho e com a racionalização do trabalho dos operários, tendo como características a ênfase nas tarefas e no aumento da eficiência. A gestão de pessoas nesse período baseava-se na seleção, no preparo, no controle e na execução dos funcionários, sempre visando a acelerar o processo produtivo, produzindo mais em menos tempo, mas com qualidade.

Chiavenato (2000) sugere a evolução da área de gestão de pessoas em três momentos: as relações industriais, relacionadas à era da industrialização clássica; a administração de recursos humanos, relacionada à era da industrialização neoclássica; e a gestão de pessoas, relacionada à era da informação. O quadro a seguir descreve as características de cada fase.

Quadro 1 – Fases da Evolução da Gestão de Pessoas

| Era | Período | Características Socioeconômicas | Atuação da gestão de pessoas |
|--|-----------------------------------|--|---|
| Departamentos de Pessoal e de Relações Industriais | 1900 a 1950 (Industrial Clássica) | Estrutura organizacional em formato piramidal e centralizador. Departamentalização funcional. Estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar. | Surgem os departamentos de pessoal destinados a fazer cumprir as exigências legais. Cultura organizacional voltada para a conservação as tradições e dos valores. As pessoas eram consideradas recursos de produção. Homem considerado um apêndice da máquina. Atividades predominantemente operacionais. Foco na relação entre a indústria e os sindicatos |
| Administração | 1950 a 1990 | Início com o final da Segunda | Cultura voltada para o presente |

| | | | |
|---------------------|--------------------------------------|--|--|
| de Recursos Humanos | (Industrial Neoclássica) | Guerra Mundial. Mudanças mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis. Transações comerciais mais intensas e globais. Estrutura mais flexível e propícia a mudanças. Busca pela inovação. | e para a inovação. Começa a desenvolver atividades táticas. Desenvolvimento de subsistemas de RH (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho). Pessoas vistas como recursos vivos. |
| Gestão de Pessoas | A partir de 1990 (Era da informação) | Mudanças ainda mais rápidas, imprevisíveis e inesperadas. Intensificação da competitividade. Conhecimento tornou-se o recurso mais importante. | Migração do emprego do setor industrial para o setor de serviços. Trabalho manual substituído pelo trabalho mental. Terceirização das tarefas operacionais. Atuação estratégica. Pessoas vistas como fornecedoras de conhecimento. As equipes de gestão de pessoas operam como consultorias internas orientadas para atividades estratégicas. |

Fonte: Chiavenato (2000) – adaptado.

A história da Administração de Recursos Humanos, segundo Fischer (2002), iniciou-se com o surgimento dos departamentos pessoais. O objetivo dos gerentes de pessoal daquela época resumia-se a estabelecer um método pelo qual pudessem escolher, entre a extensa e diversificada massa de candidatos, os melhores e ao melhor custo possível.

Nessa época, o modelo de gestão de pessoas estava preocupado com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar da maneira mais efetiva possível. Produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos-chave para definir o modelo de gestão de pessoas como o tipo de departamento de pessoal.

As ideologias organizacionais dominantes no início do século XX (Administração Científica e Clássica) eram muito compatíveis com um departamento de pessoal voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas (FISCHER, 2002).

A utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou nova orientação do foco da ação da gestão de recursos humanos, basicamente entre as décadas de 1930 até meados dos anos 1960. Ela deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e na produtividade para atuar sobre o comportamento das pessoas.

A difusão da Escola de Relações Humanas foi fundamental para os recursos humanos em dois sentidos: primeiro, porque reforçava a necessidade de as empresas darem atenção à gestão de pessoas de forma focada e segregada da gestão de outros recursos, o que fez aumentar, na prática, a estruturação do departamento de pessoal nas empresas, bem como surgir muitas das principais leis que regulam as relações entre as empresas e seus empregados; segundo, porque tal movimento inicia um processo de enriquecimento de tarefa tanto da função do DP quanto da ideia de que todo gestor de pessoal deveria motivar e liderar seus empregados, que foi fundamental no período seguinte para o desenvolvimento da função e da prática de recursos humanos.

Fischer (2002) também enaltece a influência da escola de relações como fator determinante para a modificação na forma de atuação da área de gestão de recursos humanos quando enfatiza: [...] uma de suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos.

Nesse momento, o foco de atuação da área foi no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança constituem-se nos conceitos-chave do modelo humanista.

Os departamentos de recursos humanos visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes, que deixaram de ser vistos como apêndice da máquina para ser tratados como recurso fundamental para a consecução dos objetivos da empresa.

Surge a época do desenvolvimento das pessoas que na empresa encontravam-se perdendo, nesse momento, salário e remuneração; seu espaço

para a realização de treinamentos e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos trabalhadores.

Grandes programas motivacionais eram viabilizados, tendo em vista sempre a criação e a manutenção de um ambiente organizacional saudável. O modelo que reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão articula-se em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Cabe à empresa promover a motivação das pessoas, e às pessoas, manterem-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização num contrato de submissão de longo prazo. É em torno desses elementos que se estrutura o novo modelo de gestão de pessoas da história da teoria organizacional (FISCHER, 2002).

Entre a década de 1960 e meados dos anos 1990, verificou-se a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização; essa necessidade foi apontada, inicialmente, pelos pesquisadores da Universidade de Michigan. A visão era de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe com as políticas empresariais e os fatores ambientais (FISCHER, 2002).

Os fatores econômicos e sociais que marcaram esse período são esclarecedores sobre o aparecimento da área de recursos humanos como uma atividade mais central e de maior importância nas empresas em relação ao período anterior. É por isso que a área de gestão de pessoas passa a ter uma nova atribuição. As evoluções no contexto dos negócios trouxeram à tona a onda de flexibilização.

As teorias que anteriormente eram focadas nos aspectos internos passam a se preocupar mais com o ambiente e com a maneira de lidar com os aspectos externos, refletindo, assim, nas políticas e nas práticas de gestão que não estavam presentes nas abordagens clássicas e na escola de relações humanas. Têm-se, então, o reconhecimento da importância e o questionamento da efetividade da ação gerencial para o sucesso da empresa; o destaque dado às escolhas estratégicas e à negociação; a existência de recursos limitados que precisam ser utilizados eficientemente; a importância de avaliarem-se os custos de cada transação e a necessidade de legitimação da ação organizacional pelos eventos externos.

Se uma empresa vive em ambientes cada vez mais turbulentos e menos previsíveis, as pessoas que nela trabalham passam a ser imprescindíveis para a

sobrevivência da organização. As ações necessárias são diretamente dependentes da força de trabalho interno. Assim, obter a cooperação dos trabalhadores passa a ser algo necessário para o alcance dos resultados.

Para Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), é desse movimento que se origina a prescrição da descentralização da gestão de recursos humanos, que começa a ser entendida como uma atividade que deveria estar parcialmente na função de RH e na atuação do dia a dia de cada gestor de pessoas. Observa-se, entretanto, um novo movimento acontecendo no ambiente empresarial. A busca de orientação estratégica para as políticas e as práticas de RH passa a ser o novo conceito articulador do modelo de gestão de pessoas por competência.

O advento da era competitiva, iniciado na década de 1990 e presente até os dias atuais, exigiu novo papel da gestão de recursos humanos. De acordo com Fischer (2002), a intenção de criar vínculos cada vez mais próximos entre desempenho e resultados da empresa intensifica-se a ponto de requerer nova definição conceitual do modelo, porquanto, a julgar pelo movimento dos anos 1990, a descentralização da área de recursos humanos continua.

Cada vez mais a área passa a assessorar outras áreas da empresa na atração e na retenção de pessoas. Nos anos 1990, a área recebeu várias denominações, como: gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão de gente, gestão estratégica de recursos humanos, entre outras. Tipicamente, seu foco de atuação passa a ser a gestão de competências e, ao menos no discurso, a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos.

Dessa forma, temas, como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor passam a predominar na gestão empresarial.

3 O UNIVERSO DA HOTELARIA

Nesta seção do trabalho aborda-se o universo da hotelaria onde se apresenta também conceitos desta atividade e sua relação com o turismo e a gestão de pessoas, e, além disso, demonstra-se como se estrutura um hotel

O conceito de hospedar desenvolveu-se concomitantemente ao turismo, surgindo juntamente com o desenvolvimento do comércio entre cidades, já que a partir disso, foram originados núcleos urbanos e o aparecimento de hospedarias para os viajantes foi iminente. Vale destacar que, inicialmente, o ato hospedar não era uma atividade comercial, mas uma prática cordial. Com o passar do tempo, a hospedagem tornou-se uma atividade financeira, que se intensificou com o advento da Revolução Industrial e o desenvolvimento do capitalismo no final do século XVIII (POPP E SILVA, 2007).

Para Martineli (2000, p.147), "A hotelaria representa a espinha dorsal da indústria do turismo". Entendendo a importância deste seguimento, cabe compreender o significado de um dos importantes empreendimentos que compõe a hotelaria. Segundo Castelli (1992, p.38),

O hotel é um estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece aposentos mobiliados, com banheiro privativo, para ocupação iminente ou temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira.

Sendo assim, um hotel nada mais é que um local onde um indivíduo busca acomodação de uma maneira em que todas as suas necessidades diárias sejam atendidas da melhor forma possível. É um estabelecimento especializado em proporcionar acomodações para viajantes. Segundo Jones (2002, p.1),

Em sua essência, a hotelaria consiste em dois serviços distintos – oferecer acomodação para pessoas que estão longe de casa [...] e oferecer alimento para quem está distante de casa [...]. Os dois serviços satisfazem necessidades bem básicas do ser humano: dormir e comer.

Com o enceto da cobrança desse serviço e com as necessidades básicas de alimentação e abrigo atendidas, é natural que os viajantes comecem a pensar em outros interesses e sintam-se a vontade para tratar de outras preocupações mais abstratas.

Tendo como escopo um dos mais famosos diagramas de administração: A hierarquia das necessidades de Maslow, em que o autor sugere que a preocupação primordial é satisfazer as necessidades primárias na base da pirâmide, e que só seria necessário ponderar sobre os outros interesses após isso (ROBBINS, 2005), pode-se entender que, tendo satisfeitas as necessidades de alimentação e abrigo, os empreendimentos hoteleiros devem se desenvolver, cada vez mais, para atender os diferentes anseios de seus hóspedes, buscando galgar, perante a concorrência, um diferencial competitivo (PIMENTA, 2006). Sendo assim, o ato de proporcionar uma hospitalidade adequada às exigências dos viajantes da contemporaneidade é um grande desafio para os meios de hospedagens.

Para que isso ocorra primordialmente, é necessária uma estrutura operacional muito complexa, que enquadre todas as ramificações do hotel, fazendo com que esses tenham excelência em sua execução. Para Gouirand (1994), tratando-se de acolhimento, as expectativas fundamentais são o reconhecimento, a hospitalidade e o cuidado. Ou seja, a grande preocupação dos profissionais que atuam na atividade hoteleira é a de atender às expectativas fundamentais de seus clientes e, portanto, é necessária uma estrutura de operação muito bem executada.

3.1 Estrutura operacional de um hotel

O hotel é um sistema composto de várias integrações e, por isso, em cada uma dessas unidades existem pessoas que exercem atividades. Sabendo que o hóspede durante sua estada no estabelecimento hoteleiro, está sob os cuidados desses setores, existe a necessidade de que eles trabalhem de modo unido e sinérgico, promovendo um atendimento de qualidade. Sendo assim, os hotéis são divididos em áreas, onde cada setor tem suas particularidades e deveres a seguir para oferecer bens e serviços que encantem o cliente, fazendo com que sua experiência seja positiva.

A importância da área de hospedagem é enorme, já que ela representa quase todo o movimento financeiro de um hotel, além de conglomerar setores de atendimento direto e indireto, preocupando-se sempre com o bem-estar do hóspede, tanto nas áreas comuns, quanto nas privativas. Pode ser dividida em dois principais setores: a governança e o serviço de frente ou *front-office* (POPP E SILVA, 2007).

No setor de governança há o cargo de chefe de hospedagem e o de governanta. O primeiro é responsável pelo bom funcionamento dos setores ligados as tarefas administrativas e de controle, pela produtividade do setor e pelos custos. Já a governanta se responsabiliza pelo departamento de limpeza, arrumação e manutenção dos apartamentos, além de supervisionar o trabalho das camareiras, fiscalizar as rouparias e os serviços de andares (POPP E SILVA, 2007).

Além deles, é possível mencionar a supervisora de andar, responsável pelo desempenho das camareiras que, por sua vez, tem como função toda arrumação e higienização dos apartamentos e fiscalização do consumo do frigobar. Já a responsabilidade da manutenção é conhecer os sistemas de segurança, estar atento ao funcionamento da maquinaria e da estrutura física do estabelecimento, apresentando soluções rápidas para os problemas. As manutenções se dividem em: preventiva (evita ao máximo os consertos e reduz os gastos futuros), e a corretiva (o equipamento já apresenta uma avaria) (POPP E SILVA, 2007).

Já no setor de *front-office* tem-se o chefe de recepção e chefe de portaria que, além de executar tarefas operacionais, são responsáveis pelo treinamento e acompanhamento das atividades desenvolvidas pelas suas equipes. O porteiro é responsável por receber o hóspede no lado externo do hotel e acompanhá-lo até a recepção. O mensageiro, por sua vez, se responsabiliza pelo transporte da bagagem do hospede, de mostrar a ele o funcionamento do apartamento e de auxiliar no controle da entrada de estranhos no local (POPP E SILVA, 2007).

Ainda no *front-office*, há o concierge que tem como responsabilidade estar totalmente atualizado com a vida cultural da cidade, para que seja possível passar as informações aos hóspedes que as necessitem. Outro cargo importante é o de recepcionista, que se responsabiliza pelo registro de hóspedes, vendas para walk-ins, emissão de aviso de entrada e saída, mudanças de apartamento, emissão de lista diária de convidados e pela elaboração de sua saída.

Além disso, esse é o primeiro contato direto do hóspede com o hotel e sua estrutura, se ela apresentar problemas, é dedutivo que todos os outros setores também tenham. A telefonia, por sua vez, tem como função cuidar das comunicações internas dos hóspedes, controlar ligações telefônicas, emitir notas de despesa de telefone e despertar os hóspedes. Já em reservas, as funções são os registros ou alterações de reservas de unidades habitacionais, sendo elas individuais ou de grupos. Por isso, a boa execução nesse setor é primordial por se

tratar do primeiro contato indireto do possível cliente com o hotel (POPP E SILVA, 2007).

A área de alimentos e bebidas compõe outro complexo administrativo dentro dos hotéis. O setor alimentício engloba setores como restaurante, banquetes, cozinha, copa, bar, além de ser responsável por toda parte de higiene dos insumos, coquetéis, bebidas e etc.. Por isso, a exigência de mão de obra qualificada e especializada é de suma importância, e seu custo é cerca de 2,5 vezes mais alto do que nos outros setores do negócio (CASTTELI, 2002).

Em se tratando da função do marketing na hotelaria, podemos descrevê-la como a captação permanentemente das necessidades, dos desejos e das expectativas dos clientes. Essa área desenvolve-se por meio de pesquisas que almejam uma maior ciência do cliente, da concorrência, além do próprio ambiente em que o estabelecimento se aplica. Os setores que subdividem o marketing num hotel são: departamento de pesquisa de mercado, departamento de comunicação, departamento de eventos e departamento de vendas (CASTTELI, 2002).

Com relação à área administrativa, é possível afirmar que suas atividades são de suma importância para a estrutura organizacional do hotel. Os setores desse departamento dividem-se em: portaria de serviço, almoxarifado, compras, manutenção, custos (CASTELLI, 2002).

Ou seja, essa seção tem como responsabilidade controlar e fiscalizar a entrada e saída dos funcionários, controlar entrada e saída de veículos, tanto dos fornecedores, como de funcionários e hóspedes do hotel. Adquirir as mercadorias necessárias para o funcionamento do hotel, levantar preços, emitir ordens de compra, receber, conferir, estocar, conservar, distribuir e por controlar os produtos utilizados pelos diversos setores do empreendimento hoteleiro (CASTELLI, 2002).

Além dessas incumbências, no setor administrativo existe o campo de gestão de pessoas (GP) que podemos definir como a junção de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, cujo principal objetivo é administrar os recursos humanos potencializando-o nas organizações. Segundo Chiavenato (2010, p.14),

[...] Cada administrador- seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das que pessoas que formam sua

equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as suas tarefas e alcança duas metas e objetivos”.

Sendo assim, o setor primordial ao qual se gere todas as outras áreas a fim de cumprir os objetivos com qualidade é a de gestão de pessoas, já que consiste na integralização das atividades com o objetivo de se obter um efeito simultâneo, agregando tanto para empresa, quanto para seus colaboradores (PIMENTA, 2006). Segundo Castelli, (2002, p.6), “O desempenho com qualidade dos serviços hoteleiros é condição determinante do sucesso empresarial”, portanto, a gestão de pessoas mostra que, adicionando o funcionário ao hotel e mostrando que ele é uma peça-chave para o funcionamento do estabelecimento, o desempenho do mesmo crescerá, acarretando no sucesso do estabelecimento.

4 GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA

O turismo é uma atividade do setor de serviços que se distingue de todos os outros setores da economia, assim como do setor terciário. Os serviços hoteleiros, objeto desta pesquisa, possuem características peculiares comentadas por diversas fontes, dentre elas Ruschmann, (1999) revela que suas singularidades o distinguem dos bens industrializados e do comércio, como também dos demais tipos de serviços. Uma de suas características mais marcantes é que se trata de um bem imaterial – intangível – cujo resíduo, após o uso, é uma experiência vivencial. A heterogeneidade da demanda, outra de suas características, faz com que as expectativas, com relação aos serviços a prestar, sejam altamente diversificadas, tornando a sua apreciação sujeita às mais diversas interpretações.

Outras fontes abordam de forma mais específica, os serviços hoteleiros, entre elas (OMT, 2003; COOPER et al., 2001; SHARPLEY & FOSTER, 2003; VAZ, 1999). As fontes destacam que o produto hoteleiro é: intangível, pois não pode ser visto tocado ou experimentado antes da compra; perecível, pois o serviço não pode ser estocado; inseparável, visto que a sua produção e o seu consumo ocorrem simultaneamente (“hora da verdade”); sazonal, por sofrer as variações da demanda, identificados na hotelaria como alta e baixa temporadas; interdependente, porque cada equipamento e cada serviço dependem um do outro para funcionarem a contento; estático, visto que são os consumidores/clientes que têm que se deslocar até o produto; heterogêneo, pois, por ser oferecido por indivíduos e para indivíduos, com expectativas, desejos e comportamentos variáveis, é impossível a padronização total, ou seja, os serviços variam com o intuito de oferecer maior satisfação.

Essas peculiaridades trazem implicações características para a gestão de pessoas na hotelaria, com destaque para a importância do capital humano. A necessidade do gerenciamento dos inúmeros momentos de contato que ocorrem entre clientes e colaboradores, também denominados de “horas da verdade” (ALBRECHT, 1998), ocorrem em função, por exemplo, da simultaneidade existente entre a produção e o consumo do serviço hoteleiro, (ALBRECHT, 1998), visto que a imagem sobre a qualidade dos serviços prestados será proporcionada a partir desses diferentes momentos. No entanto, o controle do processo de produção e consumo, será um forte desafio para os gestores, uma vez que ela não está presente em todas as horas da verdade.

Os colaboradores de contato com os clientes da organização são os efetivos gestores desses momentos, pois detêm o poder de influenciar decisivamente nos resultados da empresa e na manutenção de seus clientes. Portanto, cabe aos gestores das organizações hoteleiras, a incumbência de motivar seus colaboradores investindo continuamente em seu desenvolvimento, estimulando o comprometimento, concedendo ao pessoal do contato direto com os clientes a autonomia necessária para situações que necessitem de decisões rápidas, fazendo com que esses gestores tenham influência indireta sobre os resultados da empresa.

Por outro lado, a sazonalidade no setor hoteleiro demanda alta rotatividade na chamada alta temporada, com a contratação de um número considerável de funcionários por tempo determinado. Essa característica impõe a necessidade de implantação de estratégias de gestão de pessoas que se adaptem às peculiaridades de um empreendimento hoteleiro, já que os custos com recrutamento, seleção, treinamento e desligamento, são elevados. Em consequência desse panorama, percebe-se uma limitação dos investimentos em treinamento e desenvolvimento, pois os empregadores não querem capacitar profissionais para atuar na concorrência (PIMENTA, 2006).

Verificando-se a característica da heterogeneidade, percebe-se que a padronização dos serviços hoteleiros é de difícil implantação, pois as necessidades e expectativas dos clientes variam de pessoa para pessoa. Assim, os serviços são altamente variáveis e o investimento em recrutamento e seleção de pessoal de contato é muito importante. Nesse caso, a estratégia viável é a oferta de serviços personalizados, necessitando, no entanto, de um elevado grau de flexibilidade e de sensibilidade para perceber, compreender, respeitar e atender às demandas e características particulares dos clientes, dentro de uma política preestabelecida na busca da padronização.

Outro aspecto fundamental é o estabelecimento de uma comunicação eficiente entre os clientes e os profissionais da hotelaria, os quais necessitam ter boas habilidades interpessoais, conseguindo captar e interpretar os sinais emitidos pelos hóspedes, para atingir a sua satisfação ou até mesmo o seu encantamento (PIMENTA, 2006). Essa gama de peculiaridades singulares dos serviços hoteleiros confirma a teoria sobre gestão estratégica de pessoas, a qual assume que os comportamentos dos funcionários mediam as relações entre gestão de pessoas e desempenho (LEPAK & SHAW, 2008).

As atitudes e os comportamentos dos colaboradores desempenham um papel muito importante na realização dos objetivos estratégicos da organização hoteleira. Logo, a gestão de pessoas também assume uma posição imprescindível, visto que suas estratégias, políticas e práticas são capazes de determinar o comportamento dos funcionários (DELERY & DOTY, 1996). As habilidades pessoais e de simpatia são essenciais para os profissionais de serviços interativos como na hotelaria, mesmo com a alta necessidade de habilidade técnica. Ao mesmo tempo em que os colaboradores devem buscar o encantamento dos clientes, precisam preocupar-se em fazê-lo da forma mais rápida possível.

Desta forma, existe uma preocupação em concluir a tarefa de forma satisfatória e, paralelamente, conseguir uma boa interação com o cliente. Outro aspecto relevante refere-se às bases de autoridade, pois, no setor de serviços, elas emanam tanto do poder formal e legítimo da organização como também derivam do cliente, que é visto como um rei soberano, cujos desejos devem ser atendidos (MACDONALD & KORCZYNSKI, 2008). Em função das sutis contradições que permeiam os serviços hoteleiros, faz-se mister buscar um equilíbrio com o intuito de minimizar as dificuldades inerentes às dualidades aqui relacionadas. Um fator importante e necessário é discutir todas as ações na implantação de um modelo de gestão de pessoas em termos de benefícios mútuos, proporcionados para a organização e para o colaborador. As retóricas do trabalho em equipe e dos valores compartilhados também são estratégias indicadas para fazer com que os indivíduos trabalhem juntos para atingir uma meta compartilhada.

A orientação para o cliente, ou seja, a comunicação empresa/cliente também pode ser desenvolvida como um valor compartilhado na busca do objetivo comum. Destaca-se, portanto, a necessidade de desenvolver e articular os princípios pregados pela gestão de pessoas, reforçando-os de forma contínua através de uma boa comunicação interativa e realizando práticas concretas compatíveis com esses princípios. Além disso, é interessante criar um ambiente divertido e agradável para mediar os imperativos contraditórios da organização (MACDONALD & KORCZYNSKI, 2008).

Mesmo em face da reconhecida importância da gestão de pessoas para a oferta de serviços hoteleiros, certos autores comentam que esse setor tem se utilizado de estratégias ultrapassadas, em contraposição a outros setores da economia, em que inovadores sistemas de gestão são adotados (DAVIDSON,

MCPHAIL & BARRY, 2011; VIDAL & SIMONETTI, 2010; HÖPNER, 2008; CASTELLI, 2003). É necessário, portanto, organizar, estruturar e modernizar as práticas de gestão de pessoas das organizações hoteleiras, para sua sobrevivência em um mercado cada vez mais dinâmico, competitivo e em constante mudança. Um aspecto essencial as sugestões de estratégias de gestão de recursos humanos mais eficazes e relacionadas às características dos serviços hoteleiros, estão: o estímulo ao comprometimento dos funcionários; o amplo investimento em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores; o estímulo ao trabalho em equipe; a busca da motivação pela melhoria contínua; o estímulo à criatividade, à iniciativa, à autonomia e à participação dos funcionários; a adoção de mecanismos de avaliação de desempenho; o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça o alcance dos objetivos da empresa; o estímulo à gestão de carreiras; a promoção de um melhor ambiente de trabalho; e a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado (MCCLEAN & COLLINS, 2011; HE, LI, & LAI, 2011; PIELUSCH & TASCHNER, 2009; VILAS BOAS et al., 2008; HÖPNER, 2008; PIMENTA, 2006; NAVES & COLETA, 2003; CASTELLI, 2003).

Ao adotarem tais estratégias de gestão de pessoas, as organizações hoteleiras passarão a assumir a ideia de que os seus colaboradores, constituem-se como o seu principal diferencial competitivo, capazes que são de interferir diretamente na qualidade subjetiva inerente à prestação de serviços, através de suas atitudes e comportamentos (MCCLEAN & COLLINS, 2011; TANKE, 2004; NAVES & COLETA, 2003).

5 ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DE SÃO LUIS – MA: ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adotou a abordagem qualitativa para o seu desenvolvimento. Segundo Godoi (1995) tal método preza pelo processo e não simplesmente se preocupa com os resultados ou produto final. Para Haguette (2010, p.63) “os métodos qualitativos enfatizam as especificidades de um fenômeno em termos de suas origens e sua razão de ser”. A proposta era captar as impressões, opiniões e o entendimento que os entrevistados possuem a respeito da política de gestão de pessoas adotada no empreendimento hoteleiro investigado.

A princípio, foi realizada uma revisão bibliográfica usando como base artigos científicos e livros acadêmicos, com o intuito de fundamentar teoricamente o trabalho. A fim de se aprofundar no assunto, em seguida foi realizada uma pesquisa de campo, utilizando como técnica de coleta de dados o roteiro de entrevista semiestruturado. Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa.

Sendo assim, a pesquisa de campo foi efetuada no Hotel Ibis de São Luís, segmento econômico do grupo Accor, que oferece todos os serviços essenciais de um hotel moderno ao melhor preço do mercado. Com 174 apartamentos sendo 12 apartamentos para pessoas com mobilidade reduzida, restaurante, bar e lobby, o hotel conta com alguns serviços diferenciados (característica de sua própria marca), porém padronizados, o que perpetua sua qualidade em qualquer local do planeta. Sua parte operacional também é reduzida, contando com gerencia, assistência de gerência, administrativo, manutenção, governança, alimentos e bebidas, cozinha, reservas e recepção, totalizando 47 funcionários.

As entrevistas foram realizadas com 8 colaboradores do hotel supracitado, sendo eles: 1 gerente geral, 1 assistente de gerência, 1 governanta, 4 recepcionistas e 1 assistente de cozinha. As entrevistas foram gravadas somando, ao todo, uma hora, quarenta e dois minutos e cinquenta e cinco segundos de áudio e foram realizadas no segundo semestre do ano de 2017.

Por uma questão de ética em pesquisa, os entrevistados foram identificados por meio de nomes fictícios preservando, assim, a identidade dos

respondentes. Segundo Bogdam e Biklen (2002), as identidades dos sujeitos devem ser protegidas, para que a informação que o investigador recolhe não possa causar-lhe qualquer tipo de transtorno e prejuízo.

No quadro 2, são apresentados os funcionários que participaram da pesquisa com informações de: cargo, tempo de empresa e idade.

Quadro 2 – Perfil dos sujeitos entrevistados.

| Entrevistado | Cargo | Tempo de Empresa | Idade |
|---------------------|------------------------|-------------------------|--------------|
| Gisele | Recepcionista | Um ano e meio | 28 anos |
| Silvio | Recepcionista | Dois anos | 24 anos |
| Luis | Recepcionista | Seis meses | 29 anos |
| Fabio | Recepcionista | Um ano | 28 anos |
| Sandra | Governanta | Um ano | 45 anos |
| Cátia | Assistente de Cozinha | Um ano | 48 anos |
| Sergio | Gerente Geral | 5 anos | 36 anos |
| Flavia | Assistente de Gerência | Um ano Seis meses | 32 anos |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017.

5.1 Os achados da pesquisa

As entrevistas realizadas com os oito colaboradores da empresa, após serem gravadas, foram ouvidas e transcritas para, finalmente, serem analisadas qualitativamente. Nesta análise, a partir da entrevista semiestruturada, foi possível perceber tópicos que se desenvolveram mais, emergindo assim cinco categorias: Atuação da área de Gestão de Pessoas; Processo de recrutamento e seleção; Treinamento e desenvolvimento; Avaliação de desempenho e plano de carreira; e Políticas de recompensa, entendidas nesta pesquisa como os temas mais debatidos entre os entrevistados envolvidos na pesquisa.

5.1.1 Atuação da área de gestão de pessoas

O objetivo dessa categoria de análise foi evidenciar, na perspectiva do funcionário, a atuação do departamento de gestão de pessoas dentro do hotel. As respostas dos colaboradores demonstram que o modelo de gestão de pessoas que a rede adota é o descentralizado, uma vez que os gerentes assumem todas as responsabilidades sobre seus subordinados: recrutam, treinam, remuneram, avaliam, promovem, desligam. (CHIAVENATO, 2008).

A Accor, rede hoteleira que administra o Hotel Ibis, procura capacitar os seus gestores, por meio de treinamentos, tornando-os aptos a gerir seus

funcionários. Como o departamento de gestão de pessoas fica localizado na cidade de São Paulo, a rede, com a finalidade de descentralizar esta atividade, prepara os gestores para executarem funções próprias da área de recursos humanos, como é possível verificar no depoimento abaixo:

O meu RH fica na sede de São Paulo, então toda parte de contratação de gerentes, assistentes e trainees, é feita através deles com processo seletivo, avaliação de potencial, etapas de entrevista. Já para o caso dos colaboradores daqui, quem faz essa parte de RH somos nós, no caso eu, a assistente e, se tivermos um trainee no momento, ele também participa.” – Sergio - Gerente Geral.

Esse depoimento expõe como ocorre a atuação da área de gestão de pessoas na organização Hotel Ibis São Luis. O gerente geral deixa claro, em seu depoimento, que contratação e preparação de funcionários para ocuparem altos cargos hierárquicos é feita em São Paulo. Contudo, quando se trata do nível operacional, quem se responsabiliza por essas ações de Recursos Humanos - RH são os próprios gestores da unidade.

Vale destacar, que este tipo de ação descentralizada não tem causado insatisfação por parte dos colaboradores que atuam no nível operacional, conforme recepcionista Fábio ressalta:

Aqui eles atuam bastante focados nos funcionários, investem em treinamentos e na qualidade de trabalho dos colaboradores. Sempre quando temos sugestão a respeito de algo para facilitar no processo de trabalho, eles estão sempre dispostos a ouvir e fazer as mudanças quando necessário – Fabio - Recepcionista.

No seu depoimento Fábio mostra sua opinião em relação à atuação da área de gestão de pessoas do Hotel. Ele comenta que o estabelecimento, frequentemente, investe na qualidade dos serviços prestados, oferecendo treinamentos periódicos aos funcionários. Além do mais, salienta que os empregados possuem a liberdade de opinar, dando sugestões que julgam necessárias. Essa relação fortalece a integração entre colaborador e organização, conforme declara Messeder (1999, p.11),

De todo necessário que se promova essa integração, num esforço comum de compatibilização de objetivos e no respeito mútuo pelas peculiaridades de cada área. Desse modo, ter-se-á o fortalecimento da organização como um todo.

Esta categoria evidenciou que, mesmo a área de gestão de pessoas trabalhando de modo descentralizado, isso não tem refletido negativamente na atuação deste departamento no Hotel.

5.1.2 Processo de recrutamento e seleção

A segunda categoria criada por meio da análise qualitativa das entrevistas refere-se ao processo de recrutamento e seleção aplicada no hotel estudado, destacando sua real efetividade na contratação de pessoas que venham a atender as necessidades da empresa. Segundo Gil (2006, p.91), “como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível”. A falha nesse procedimento pode, portanto, comprometer o bom funcionamento da empresa e constituir uma perda de tempo com a resolução desse problema.

Como elucidado anteriormente, por ser uma empresa com a área de gestão de pessoas descentralizada, quem faz as contratações são os gestores da unidade, destacado a seguir:

As contratações são feitas pela chefia direta, no caso a gerência do hotel. – Flavia - Assistente de Gerencia.

Esse tipo de postura é a que vem sido tomada atualmente. Gil (2006, p.9) explica que “as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vem sendo mais confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas.” Entretanto, nem sempre as pessoas cometidas dessas atividades, dispõem dos conhecimentos e da experiência mandatórias para uma boa prática desse processo. Deste modo, é necessário que os órgãos responsáveis por essa atribuição tenham a competência técnica coerente a essa área.

Para termos essa capacitação, nós fazemos um treinamento que se chama: “seleção de talentos”, onde aprendemos a selecionar pessoas, você aprende táticas de como perceber, o que perguntar, dicas de como fazer um recrutamento e seleção para que ele seja realmente efetivo para não termos que ficar fazendo isso toda hora. – Sergio - Gerente Geral.

Percebe-se que a empresa preocupa-se em relação ao processo de contratação do hotel estudado e fornece o treinamento e capacitação necessários à boa efetividade do mesmo, até porque empregar pessoas sem a qualificação, custa muito dinheiro a organização, além de acarretar problemas na produção, no atendimento e aumentar a rotatividade de pessoal (GIL, 2006).

Com base nas entrevistas, também foi possível, apontar maneiras de recrutamento e seleção que foram aplicadas na maioria dos entrevistados. Com isso, destacam-se os anúncios e a internet como instrumento para recrutar o candidato e a análise de currículo como instrumento de seleção do futuro colaborador por meio da “vivência na área”, que consiste em chamar alguns concorrentes da vaga para algumas horas de experiência no setor.

Estabelecemos primeiramente o perfil da pessoa que a gente quer pra vaga, e a disponibilizamos no “Accor Jobs” e eventualmente no facebook. Também é corriqueiro que analisemos os currículos que deixam aqui. Inicialmente através da análise de currículo, identificamos as competências que queremos e que falta na nossa equipe, fazemos a entrevista e uma vivência para não ficarmos somente na teoria. – Flavia - Assistente de Gerencia.

Eu enviei o meu currículo para o hotel e fui chamado para o processo de seleção com outras pessoas. Fui selecionado para fazer „a vivência na área” e depois fui convidado a integrar o quadro de funcionários dessa unidade. – Luis - Recepcionista.

Quando indagados se o processo de recrutamento e seleção aplicado no estabelecimento era eficaz para a contratação de pessoas qualificadas para as áreas oferecidas, foi possível perceber que grande parte dos funcionários acredita que sim.

Sempre podem ocorrer falhas, né? Porque como qualquer outra entrevista de hotel a gente pergunta o que a pessoa deseja e o que ela tá procurando. Analisamos o currículo e costumam ser casos de sucesso, já que a maior parte dos colaboradores ficam bastante tempo na rede, (...) até por que o clima organizacional é muito bom, a gente não costuma ter muitos problemas com colaboradores . Então a gente consegue sim, as pessoas se adéquam. – Silvio - Recepcionista.

Nesta fala admite que a possibilidade de falhas na seleção, mas acredita que a seleção é eficaz porque os colaboradores permanecem pro muito tempo no quadro de funcionários, bem como não acontece “problemas” entre os colaboradores.

Citando Chiavenato (2008, p.100), “os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso (...) dos candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização”. Portanto, deve haver um processo de “peneiramento” para a captação desses profissionais. Cabe ao departamento de gestão de pessoas dispor de artifícios para isso, criando e recriando técnicas cada vez mais aprimoradas, capazes de apreender no mercado um profissional que venha agregar a organização.

5.1.3 Treinamento e desenvolvimento

Essa categoria visa dissertar sobre a capacitação oferecida pela empresa ao colaborador, a fim de ampliar suas habilidades acarretando, concomitantemente, o engrandecimento da empresa. Chiavenato (2008, p.362), ressalta que “os processos de desenvolvimento envolvem três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional.”

Mesmo que o colaborador tenha experiência no setor que ele trabalha, sempre há algo novo a se aprender e a empresa deve saber que desenvolver a competência do funcionário é um investimento para o estabelecimento. Sendo assim, quando indagados sobre treinamentos aplicados pela organização foi exibido que:

Aqui estamos em constante capacitação. Vira e mexe a gente tem treinamento online no “Click Accor”, treinamento em outra unidade, então a gente nunca termina o nosso processo de capacitação. Sempre que tem uma ferramenta nova eles informam pra gente que tem um curso a cumprir. Com relação a isso, a rede Ibis, em geral, trabalha bastante com seu funcionário – Luis - Recepcionista.

Além do treinamento online, eu estive com pessoas mais antigas e com a gerência que me explicaram com calma os procedimentos, o que foi muito bom. –Gisele - Recepcionista.

As falas evidenciam que os treinamentos na rede são constantes, o que pode ser interpretado como muito positivo, do ponto de vista dos colaboradores e da própria empresa, uma vez que os primeiros se sentem mais capacitados para executarem suas funções dentro do hotel, acarretando, também, em maior motivação. Com relação à empresa, percebe-se que este é um tipo de ação que

torna os processos mais eficientes e eficazes, dado que o colaborador, estando capacitado, terá condições de desempenhar sua tarefa adequadamente.

Segundo Gil (2006, p.121), “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas á constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem”. Esse setor tem o cunho de tornar os colaboradores mais bem-sucedidos e de dar-lhes discernimento para modificar antigos hábitos, tornando-os melhores naquilo que fazem. Para que isso ocorra, é de primordial necessidade que esses treinamentos acrescentem algo para os funcionários e não somente seja aplicado sem motivo.

Durante os treinamentos mais complexos, a gente tem uma interação com o multiplicador e, muita das vezes, tem uma chefia junto ao exercício. Então a gente consegue vincular o treinamento a pratica, sabendo qual a perspectiva da chefia. Então fica muito mais fácil a gente imaginar a aplicabilidade durante o dia a dia. Acredito que é bastante funcional e positivo. –Luis - Recepcionista.

Com esse depoimento, é possível perceber o quanto o treinamento acrescenta no desenvolvimento pessoal do colaborador e evidencia a percepção que o funcionário tem de que a empresa se importa com a capacitação dele. Todos os entrevistados foram unânimes ao dizer que o treinamento online foi o principal capacitador teórico deles, enquanto o prático consistiu-se no contato com a gerência e com os colaboradores mais antigos de cada setor.

5.1.4 Avaliação de desempenho e plano de carreira

A quarta categoria foi definida com o intuito de evidenciar as maneiras de avaliação aplicadas para obtenção do real desempenho dos funcionários do hotel em seu setor, discutindo também, sobre como essa avaliação contribui com o crescimento interno desse sujeito.

A “expectativa de papel” é o que as organizações definem como o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa, sendo este o dever e responsabilidade do mesmo. Ter uma maneira de avaliação para conhecer a atuação do colaborador é indispensável na empresa para não haver uma lacuna entre o desempenho real e o cumprido pelo subordinado (GIL, 2006).

Temos a avaliação de 45 e 90 dias, onde a de 45 dias é apenas para dar um toque, caso a pessoa não esteja indo bem, e a de 90 é mais

aprofundado. Temos também a avaliação AADD, que é a Avaliação Anual de Desempenho e Desenvolvimento, onde pontuamos junto ao funcionário tudo que esta legal, ruim, o que precisa melhorar e quais as expectativas de crescimento do colaborador. – Sergio - Gerente Geral.

Percebe-se que a empresa está preocupada em avaliar o funcionário, a fim de pontuar falhas e acertos do mesmo, ocorrendo uma troca de informações pertinentes entre chefia e subordinado sobre seu desempenho. Esse conceito vem acabar com as principais críticas que a avaliação de desempenho sofria, de acordo com Gil (2006, p.150): baixo nível de envolvimento da alta administração, despreparo para administrar pessoas, avaliação circunscrita a um dia, baixo nível de participação das chefias e a exclusão dos empregados do processo de planejamento.

A partir das conclusões dessa avaliação, é que se torna possível o avanço do colaborador dentro da empresa para atingir um patamar mais alto.

Através da AADD, que consiste numa conversa direta com o gerente ou assistente, é que você tem chances de crescimento, tudo depende dessa avaliação. – Fabio - Recepcionista.

Pode-se entender que, para os gestores e a empresa, o crescimento de seus funcionários é um dos principais motivos da aplicação da avaliação além, obviamente, da análise de seu desempenho. Para tal, o hotel oferece um plano de carreira efetivo, aludido a seguir:

Eu mesmo entrei na Accor em 2012, a partir do programa de trainees, no Ibis Paulista. E, em 2014, fui promovido a assistente de gerencia. A gerente geral que estava aqui antes de mim, entrou na rede há muitos anos atrás, como camareira nos EUA, foi crescendo gradativamente dentro da própria marca e hoje é GG de outro Ibis. Então, realmente existe um plano de carreira muito solido, ate porque antigamente grande parte dos gestores eram colaboradores que cresciam dentro da própria marca. Aqui no hotel nós temos três “atores” que daqui a pouco tempo ingressaram como trainee, que já é considerado um gestor. – Sergio - Gerente Geral.

O plano de carreira é segmentado, sendo necessário passar por vários estágios para se tornar o Gestor Geral. Primeiramente, você deve fazer parte da rede em qualquer área de atuação e, mediante seu desempenho, pode ser promovido a setores de maior responsabilidade operacional. Chegando a recepção, é necessário entrar no “projeto atores” que capacitará o indivíduo a ser um *trainee*

de gerência. Após isso, cabe à sede avaliar e designar os aptos a serem assistentes e, posteriormente, gerente.

O processo parece demorado com a necessidade de passar por muitas etapas, mas é um método rápido quando comparado a outros estabelecimentos hoteleiros, conforme evidencia um dos entrevistados:

Na verdade eu achei que esse hotel tem o plano de crescimento mais fácil e que melhor eu vi aplicar dentro da minha experiência. Em outros hotéis você vê o crescimento ocorrendo dentro de muitos anos e aqui é um tempo mais curto. – Luis - Recepcionista.

Os entrevistados foram unânimes ao dizer que a forma de avaliação aplicada pela empresa é bem gerida e necessária. Uma das funcionárias também explicitou que não somente os colaboradores, do nível operacional, são submetidos a avaliação. Os gestores, da mesma forma, também passam por esse processo. Por meio de um formulário de satisfação enviado pela Accor, os subordinados tem a possibilidade de avaliar a chefia e até as condições físicas do empreendimento.

O interessante também é que todo ano é enviada uma pesquisa de clima ao hotel, onde não é necessária a identificação de quem preencheu, podendo avaliar a gerencia do hotel e se existe algo que não esta te agradando em relação a qualquer coisa. – Gisele - Recepcionista.

Esta forma evidencia que o Hotel Ibis São Luís aplica em seu programa de avaliação de desempenho, uma forma mais democrática para aferir o desempenho de seus funcionários, o que torna a organização mais próxima da prática de gestão de pessoas aplicada por empresas que buscam a valorização do capital humano.

5.1.5 Políticas de recompensas

Outra categoria que emergiu da análise qualitativa refere-se as recompensas oferecidas pela empresa. Segundo o administrativo do hotel, os benefícios oferecidos pela empresa são: salário compatível com os outros Ibis do Rio de Janeiro, assistência médica para o colaborador e dependentes, assistência farmácia no valor de 50% para colaborador e dependentes, PPR (participação dos lucros, também conhecido como 14^o salário) mediante ao cumprimento das metas

quantitativas e qualitativas do hotel, assistência funerária, seguro de vida, vale transporte no valor integral e vale refeição. Além desses, foi destacado por um dos colaboradores o seguinte:

Tem o “step” que é um aumento de salário, independente do aumento do salário mínimo. Você não pode ter falta não justificada, avaliação mínima B na AADD, não pode ter advertência e, depois de um ano, você tem um aumento no seu salário. – Sandra – Governanta.

Quando indagados se achavam o plano de recompensas justo em relação ao mercado, obteve-se repostas distintas. Apesar dos funcionários saberem da remuneração fixa no ato da contratação, nem todos estavam satisfeitos com o oferecido pelo o Hotel Ibis. Quando perguntados sobre tal aspecto, os colaboradores sempre faziam questão de ressaltar que o salário poderia ser maior, tendo em vista localidade e as funções cumpridas.

Não me sinto 100% satisfeito. Por trabalharmos em uma das mais privilegiadas áreas de São Luís, ou seja, da praias, que é o cartão postal da cidade, e estarmos no top 20 dos melhores hotéis do Brasil, acredito que não seja suficiente. – Luis - Recepcionista.

Apesar do hotel já oferecer uma remuneração variável, muitos acreditam que deveriam ser adotadas medidas para aumentar essa remuneração, principalmente com o sistema de pontos empregados em hotéis de categoria similar ou superior, onde, citando Hanashiro (2008 p.189), “o empregado passa a ser um parceiro da organização que, ao contribuir direta e explicitamente para a realização dos objetivos organizacionais, recebe parte do resultado”.

O salário não está abaixo da categoria, o que diferencia é que a maioria dos outros hotéis tem sistema de pontos. E esse sistema de pontos incentiva ao recepcionista que, por exemplo, quer ver o hotel lotado porque isso vai beneficiar ele também, e isso não tem aqui. – Gisele - Recepcionista.

Em contra partida, muitos são os benefícios oferecidos, além da remuneração variável, já existente no hotel. Talvez, isso explique a baixa rotatividade e a satisfação dos trabalhadores. Contudo, se o pagamento não é motivador, então é preciso haver formas não financeiras de recompensar que atendam as necessidades individuais (BELCHER, 1974). É possível observar a

humanização estabelecida no hotel, onde seus recursos humanos se sentem e são citados como parceiros:

São meus parceiros sem sombra de duvidas. – Sergio - Gerente geral.

Todos os dias me sinto necessária, principalmente quando o gerente, antes de ir embora, me diz: Cátia, muito obrigado. Sinto-me satisfeita com isso, uma parceira de equipe. – Cátia - Assistente de Cozinha.

Hanashiro (2008, p. 206) explicita que “com base em pesquisas, autores identificaram as necessidades mais importantes para os empregados: dinheiro, oportunidade de crescimento, *status*, reconhecimento e *feedback*”. Portanto, pode-se entender que a empresa trabalha todos os aspectos desejados pelos funcionários, o que explica o menor foco nas questões salariais. É possível concluir que há um contentamento geral com os aspectos que complementam o cotidiano desses colaboradores, uma vez que a empresa busca satisfazer os anseios dos trabalhadores de diferentes maneiras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho consistiu em analisar a política de gestão de pessoas aplicada em um empreendimento hoteleiro da cidade de São Luís - MA, mais especificamente o Ibis Hotel-São Luis.

O setor turístico revela diversas possibilidades para criação e desenvolvimento de negócios. Todavia, o segmento da hotelaria representa um dos principais subsistemas do turismo, especialmente por promover a interação entre turistas e locais de atração turística, ao oferecer para aquele se manter no local visitado, independente da finalidade de sua experiência de contato com uma cultura diferente da sua original (seja para lazer, ou negócios)

Para a efetivação desse objetivo, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa a fim de conhecer a organização investigada, ressaltando as características que compreendem a gestão de pessoas no hotel. Graças a isso, foi possível destacar que se trata de uma política descentralizada, onde o Gerente Geral é o principal executor desse conceito, graças ao treinamento oferecido pela sede a fim de capacitá-lo.

O contato direto entre os setores com essa área fortifica todos os conceitos de agregar o funcionário como um parceiro da empresa, contribuindo para satisfação interna e baixa taxa de rotatividade. Assim, foram estruturadas categorias de análise, baseando-se nos relatos dos entrevistados, evidenciando o que efetivamente é exercido por gestores, e como é percebido por seus colaboradores.

Com o desenvolvimento desse trabalho foi possível entender o funcionamento de gestão de pessoas como parte do sistema hoteleiro. Estudos como esses, estão crescendo, se comparados há alguns anos atrás, e a preocupação com esse setor está tomando a conotação que lhe cabe. Dessa maneira, este trabalho tem como principal contribuição apontar como o setor de gestão de pessoas vem se desenvolvendo positivamente nas organizações, de modo a aprimorar a parceria entre funcionário e empresa.

O presente estudo contribui também no sentido de impulsionar as organizações, especialmente as do ramo de hospitalidade, a aplicarem uma gestão de pessoas séria e comprometida garantindo, portanto, maior envolvimento e satisfação dos colaboradores na empresa em que atuam.

Por fim, é esperado que este trabalho, colabore de maneira positiva para a área acadêmica e que possa ser aproveitado, estimulando a produção de novos estudos e pesquisas que permitam estabelecer um diálogo mais estreito entre a área de gestão de pessoas e o campo da hotelaria.

REFERÊNCIAS

- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**. Portugal: Porto Editora, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: um novo papel dos recursos humanos organizacionais . São Paulo: Campos, 2000.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul/RS:EDUCS, 2002.
- COOPER, C. *et al.*; **Turismo**. Princípios e prática. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DELERY, J.; DOTY, D. H. **Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions**. The Academy of Management Journal . v. 39, n. 4, p. 802-835, Aug. 1996
- EMBRATUR. **Meios de hospedagem**: estrutura de consumo e impactos na economia. São Paulo: EMBRATUR, 2006.
- FISCHER, André. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GOUIRAND, Pierre. **L 'Accueil Hôtelier**. France, Paris: Editions BPI. 1996. Le Concept d' Accueil-Reconnaissance, Hospitalité et Matemage. Les Cahiersj; spaces, France, n. 48, p.134-141, 1994.
- GODOI, C. K.; BALSANI, C. P. V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros**: uma análise bibliométrica. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.
- HANASHIRO, D. M. M. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva. 2 ed. 2008. Cap. 5 p. 175 – 217.
- HAGUETTE, T. M. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1995.
- IBGE. **Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica 2003-2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.
- JONES, A. T. **Improving hotel budgetary practice**: A positive theory model. International Journal of Hospitality Management. v. 27, n. 4, 2002.

MARTINELLI, Maria Lúcia, KOUMROUYAN, Elza. **Um novo olhar para a questão dos instrumentais técnico-operativos em Serviço Social**. Revista Serviço Social & Sociedade. N.º 54. São Paulo: Cortez, 2000.

MACDONALD, Cameron Lynne. & KORCZYNSKI, Marek. **Service work: critical perspectives**. New York: Routledge, 2008

OMT. Turismo internacional. 2ª ed..Porto Alegre: Bookman, 2003

POPP, E.V.; SILVA, V.C. **Hotelaria e Hospitalidade**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: MTUR/AVT/IAP/USP 2007.

PIMENTA, M. A. **Gestão de Pessoas em Turismo: Sustentabilidade, Qualidade e Comunicação**. Campinas: Alínea. 2006. 218p.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUSCHMANN, D. **Marketing turístico: um enfoque promocional**. Campinas: Papyrus, 1999.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências, volume 1**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WRIGHT, C. **Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization**. Human Relations, 61(8), 1063–1086, 2008.

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Marques Junior, Manoel.

Gestão de Pessoas na Hotelaria: um estudo de caso em um
Hotel de São Luís-Ma / Manoel Marques Junior. - 2017.
39 f.

Orientador(a): Jonilson Correia.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

1. Gestão de Pessoas. 2. Prestação de Serviços. 3.
Vantagem Competitiva. I. Correia, Jonilson. II. Título.