

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE HOTELARIA**

**PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES
HOTELEIRAS DE SÃO LUÍS-MA**

São Luís
2018

MARIA LETÍCIA DA SILVA ROCHA PAULINO

**PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES
HOTELEIRAS DE SÃO LUÍS-MA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal do Maranhão como requisito
obrigatório para obtenção de grau de Bacharel em
Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. Cairo César Braga de Sousa

São Luís
2018

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

Paulino, Maria Leticia da Silva Rocha.
PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES
HOTELEIRAS DE SÃO LUÍS-MA / Maria Leticia da Silva Rocha
Paulino. - 2018.
88 f.

Orientador(a): Cairo César Braga de Sousa.
Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Estratégia. 2. Organização Hoteleira. 3. Recursos
Humanos. 4. Talentos. I. Sousa, Cairo César Braga de.
II. Título.

MARIA LETÍCIA DA SILVA ROCHA PAULINO

**PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES
HOTELEIRAS DE SÃO LUÍS-MA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal do Maranhão – UFMA como
requisito obrigatório para obtenção de grau de
Bacharel em Hotelaria.

Aprovada em: / / 2018, com a média _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Cairo César Braga de Sousa. (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. David Leonardo Bouças da Silva. (1º Avaliador)
Universidade Federal do Maranhão

Prof.^a M.^a Ângela Roberta Lucas Leite. (2º Avaliador)
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, meu amado protetor, que me sustenta e fortalece em todos os momentos de minha vida.

A minha família, meu porto seguro, que me apoia e confia em minhas decisões, em especial aos meus pais Antonio e Socorro, esposo Claudio e filha Nathália, que nestes quatro anos me compreenderam e foram grandes parceiros na minha formação acadêmica. Também agradeço ao meu irmão Ribamar e sua esposa Bia, pela atenção e presteza sempre que precisei de algum suporte.

A todos os professores que contribuíram para novos aprendizados, ao meu orientador professor Cairo César pela inspiração e contribuição para a execução deste trabalho, a professora Ana Letícia Burity, por sua dedicação extrema e praticidade, ao professor Davi Andrade, por seu carisma e gentileza, a professora Ângela Roberta por nos estimular a fazer os melhores trabalhos possíveis, a professora Mônica Araújo por sua força e determinação que muito me inspira e a professora Raphaela Neves, que para mim é um exemplo de superação, com ela aprendemos a praticar o respeito e empatia na hotelaria, aprendi que nunca podemos desistir das pessoas, dos sonhos e de tudo que pode nos melhorar como ser humano.

Aos professores da área de Psicologia que me acolheram com respeito e carinho, sempre que optei por alguma disciplina deste departamento.

Aos colegas de curso, que muito contribuíram nos trabalhos de equipe, pesquisas e nos eventos acadêmicos, também ao Fábio Henrique da coordenação de hotelaria, que é um verdadeiro exemplo de gentileza, um altruísta nato que age sem esperar nada em troca.

Ao Departamento de Turismo e Hotelaria e Coordenação de Hotelaria, que dentro das possibilidades atuam em prol do curso, visando melhorias e nosso bem-estar, a exemplo a mudança para o anexo - Fábrica Santa Amélia, que muito agregará em termos de respeito e experiência.

A todos meu sincero agradecimento, que Deus os abençoe muito e sempre!

“Mais do que máquinas precisamos de humanidade. Mais do que inteligência precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes a vida será de violência e tudo estará perdido”.

(Charles Chaplin)

RESUMO

No curso de hotelaria é abordado o bem receber, o hospedar, alimentar, entreter, entre outros aspectos relativos à hospitalidade; mas a hotelaria também é formada por colaboradores e neste sentido surgiram questionamentos quanto à gestão de pessoas e talentos nos hotéis. A pesquisa teve como objetivo geral refletir sobre a percepção da gestão de talentos em organizações hoteleiras de São Luís-Ma e objetivos específicos: Compreender as funções estratégicas do gestor de talentos em organizações hoteleiras de São Luís; Identificar as principais atribuições do gestor de talentos na hotelaria de São Luís; Investigar a importância da gestão de talentos para a eficácia organizacional a partir da visão dos colaboradores. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva e teve início em setembro de 2018 com a escolha do tema e desenvolvimento do projeto, finalizando em novembro de 2018 com as entrevistas aplicadas a gestores e colaboradores de hotéis da capital. Os métodos compreenderam levantamento bibliográfico, entrevista por meio de roteiro com perguntas semiestruturadas e análise dos dados. Os resultados obtidos confirmaram que os hotéis pesquisados reconhecem a importância da gestão de talentos, mas apenas um dos hotéis adota um programa de talentos efetivo chamado “Atores”; os demais apenas valorizam os talentos por meio de promoções e reconhecimento público.

Palavras-chave: Organização Hoteleira; Recursos Humanos; Estratégia; Talentos.

ABSTRACT

In the course of hospitality, hospitality, food, entertainment, among other aspects of hospitality are addressed; but the hotel is also formed by employees and in this sense there were questions about the management of people and talents in hotels. The research had as general objective to reflect on the perception of talent management in hotel organizations in São Luís-Ma and specific objectives: To understand the strategic functions of the talent manager in hotel organizations in São Luís; Identify the main attributions of the talent manager in the hotel business of São Luís; Investigate the importance of talent management for organizational effectiveness from the employees' perspective. The research is characterized as qualitative, of an exploratory and descriptive nature and began in September 2018 with the choice of theme and development of the project, ending in November 2018 with the interviews applied to managers and employees of hotels in the capital. The methods included bibliographical survey, interview through script with semi-structured questions and data analysis. The results confirmed that the hotels surveyed recognize the importance of talent management, but only one of the hotels adopts an effective talent program called "Actors"; the others only value the talents through promotions and public recognition.

Keywords: Hotel organization; Human Resources; Strategy; Talents.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Administração de recursos humanos e seus subsistemas.....	23
Figura 2 - Política e procedimentos de RH.....	26
Figura 3 - Dimensões da gestão estratégica de pessoas.....	30
Figura 4 - Características cognitivas e posturais do RH.....	31
Figura 5 - Os parceiros da organização.....	34
Figura 6 - Ciclo Motivacional.....	46
Figura 7 - A constituição do talento humano.....	50
Figura 8 - Aspectos para uma boa gestão.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de subsistemas.....	24
Quadro 2 - Objetivos da GP.....	36
Quadro 3 - Pergunta nº1 gestor.....	59
Quadro 4 - Pergunta nº2 gestor.....	59
Quadro 5 - Pergunta nº3 gestor.....	60
Quadro 6 - Pergunta nº4 gestor.....	61
Quadro 7 - Pergunta nº5 gestor.....	61
Quadro 8 - Pergunta nº6 gestor.....	62
Quadro 9 - Pergunta nº7 gestor.....	63
Quadro 10 - Pergunta nº8 gestor.....	63
Quadro 11 - Pergunta nº9 gestor.....	64
Quadro 12 - Pergunta nº10 gestor.....	65
Quadro 13 - Pergunta nº11 gestor.....	65
Quadro 14 - Pergunta nº12 gestor.....	66
Quadro 15 - Pergunta nº13 gestor.....	67
Quadro 16 - Pergunta nº1 colaborador.....	69
Quadro 17 - Pergunta nº2 colaborador.....	70
Quadro 18 - Pergunta nº3 colaborador.....	71
Quadro 19 - Pergunta nº4 colaborador.....	72
Quadro 20 - Pergunta nº5 colaborador.....	73
Quadro 21 - Pergunta nº6 colaborador.....	74
Quadro 22 - Pergunta nº7 colaborador.....	75
Quadro 23 - Pergunta nº8 colaborador.....	76
Quadro 24 - Pergunta nº9 colaborador.....	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	RECURSOS HUMANOS: Evolução e definições	15
2.1	O papel do RH na Hotelaria	22
2.2	Estratégia e Cultura Organizacional	26
2.3	O RH estratégico como fonte competitiva	28
3	GESTÃO DE PESSOAS	32
3.1	Capital humano e capital intelectual	41
3.2	Motivação x Desempenho	43
4	GESTÃO DE TALENTOS	48
4.1	Desafios na Gestão de Talentos	51
4.2	Função estratégica do Gestor de Talentos	52
5	METODOLOGIA	55
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES	58
6.1	A percepção dos gestores sobre a gestão de talentos	59
6.2	A percepção dos colaboradores sobre a gestão de talentos	69
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
	REFERÊNCIAS	82
	APÊNDICES	84
	ANEXOS	87

1. INTRODUÇÃO

As organizações são formadas por pessoas, isto desde sua projeção, edificação, construção e atividade. Para tanto, foram necessários estudos, elaboração de projetos, aquisições, etc. Tudo promovido por pessoas e por fim para sua implantação e operação mais pessoas, que são indispensáveis em todo negócio. Independente do ramo de atuação sempre haverá alguém fazendo alguma coisa e por mais insignificante que pareça a ação ou a função, isto requer habilidades e empenho de quem as faz. Desta forma é importante investigar e refletir sobre a importância da gestão de pessoas e talentos, bem como o papel dos recursos humanos (RH) nas organizações hoteleiras da cidade São Luís.

Segundo Chiavenato (2008b p.17) “a expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis”. Os Recursos Humanos, também descritos por RH, são os colaboradores que trabalham em determinada organização, mas comumente o RH denomina a função do gestor, ou seja, referir-se ao RH é o mesmo que se referir ao gestor de pessoas ou de talentos.

Chiavenato (2008a) afirma que gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações, mas esclarece que ter pessoas não significa ter talentos; pois o talento é um tipo especial de pessoa, desta forma nem toda pessoa pode ser um talento. O autor ressalta ainda que para ser talento, é preciso ter algum diferencial competitivo, algo que a valorize e a torne diferente dos demais. Chiavenato cita alguns aspectos essenciais para um talento: Conhecimento, habilidade, julgamento e atitude.

Para chegar ao patamar da gestão de talentos, os recursos humanos passaram por muitas etapas, mudanças ao longo dos séculos, principalmente no modo de ver e tratar os colaboradores, que antes atendiam apenas interesses capitalistas, mas com o avanço dos estudos sobre comportamento e pesquisa na área de RH, esta realidade mudou e hoje em dia o fator humano é fundamental para o sucesso de toda organização, tanto que para Chiavenato (2008a, p.11): “As pessoas constituem o principal ativo da organização”.

Hoje o RH desempenha função estratégica, opera com o desenvolvimento das habilidades de seus contratados, com orientação, escuta diferenciada, trabalha de forma mais humanizada, empática e criteriosa, pois além de tudo o RH também

precisa estar atento à cultura organizacional e objetivos estratégicos da organização no qual atua. Cabe ainda ao RH estabelecer um elo de comunicação entre as partes, para a manutenção do equilíbrio nas relações de trabalho; para tanto é preciso algumas qualidades como cautela, empatia e poder de persuasão.

No setor de hospitalidade que tem os serviços como principal produto, as pessoas fazem diferença, podem encantar ou não o cliente e cabe ao gestor de recursos humanos atenção na aquisição, motivação e manutenção destes colaboradores, bem como a promoção de treinamento e desenvolvimento do potencial de cada colaborador, compete ao gestor de RH adquirir, desenvolver, utilizar e manter os colaboradores na organização. O RH tem papel importante em relação ao sucesso organizacional, além de colaborar para que os hotéis através das pessoas tenham maior diferencial competitivo.

Os objetivos da pesquisa tem relação com inquietações que surgiram no decorrer da graduação, a respeito da atuação dos gestores de recursos humanos, pois no geral se adquire informações sobre aspectos operacionais, estruturais, de gestão, como receber, hospedar, alimentar, entreter e encantar o cliente, mas não é possível acessar informações quanto à forma de atuação dos colaboradores na hotelaria ludovicense e suas demandas. No processo de delimitação do problema surgiram indagações, que constituem questões norteadoras e viabilizam a discussão:

- ✓ Os hotéis em São Luís fazem gestão de talentos?
- ✓ Os gestores de recursos humanos motivam e recompensam os talentos?
- ✓ Existem políticas internas que possibilitem o desenvolvimento e retenção dos talentos?
- ✓ Os colaboradores sabem o que é um talento?

Tais indagações contribuíram para a definição do objetivo geral que é Refletir sobre a percepção da gestão de talentos em organizações hoteleiras de São Luís-Ma; e dos objetivos específicos: Compreender as funções estratégicas do gestor de talentos em organizações hoteleiras de São Luís; Identificar as principais atribuições do gestor de talentos na hotelaria de São Luís; Investigar a importância da gestão de talentos para a eficácia organizacional a partir da visão dos colaboradores.

O tema gestão de talentos também foi escolhido por se tratar de um assunto em evolução, isto considerando, que as pessoas se desenvolvem, que suas necessidades mudam, que os interesses organizacionais e particulares precisam estar alinhados e que para isto é necessário alguém apto a mediar as relações de trabalho e administrar possíveis conflitos. Foi considerado ainda o fato de que a hotelaria é formada por pessoas que têm suas demandas e que estas podem interferir no sucesso organizacional, sendo assim é importante compreender como se dão estas relações, e como o gestor de RH as administra no cotidiano.

A pesquisa se justifica pelo fato de que o tema abordado está em ascensão e constitui um meio para o alcance de bons resultados e maior competitividade no mercado hoteleiro, isto levando em conta o fato de que gerir pessoas e valorizar os talentos é indispensável para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao acessar autores como Chiavenato e Tanke que abordam o tema gestão de recursos humanos, de pessoas e talentos; foi possível perceber que existe certa diferença nestas gestões, que remete a uma ordem cronológica, onde cada fase tem suas características próprias ou apenas são ajustadas à realidade no qual se insere, ou seja, independente da existência de um departamento ou setor de recursos humanos, sempre haverá a necessidade de se gerir as pessoas e isto pode ser feito por chefias imediatas, contadores, administradores, etc. e o que diferencia o modelo de gestão são as políticas, estratégias e cultura organizacional, adotadas e aperfeiçoadas ao longo dos anos.

A diferença entre gestão de recursos humanos, gestão de pessoas e gestão de talentos é quase imperceptível, mas pode ser constatada através dos autores que apresentam a evolução histórica de cada fase, suas características e foco principal; o que é apresentado nos tópicos seguintes.

Esta pesquisa está fundamentada em seis tópicos: o primeiro tópico apresenta elementos introdutórios; no segundo tópico, abordam-se os Recursos Humanos: evolução e definições; no terceiro tópico, apresenta-se o tema Gestão de Pessoas; no quarto tópico, aborda-se a Gestão de Talentos; no quinto tópico, é destacada a Metodologia; no sexto tópico, apresentam-se os Resultados e discussões e o último tópico, dedica-se às considerações finais.

2. RECURSOS HUMANOS: Evolução e definições

A área de Recursos Humanos evoluiu muito a partir do século XIX, com o surgimento de trabalhos e tarefas mais complexas, aumentou a possibilidade de desenvolvimento dos colaboradores, que buscaram aperfeiçoamento, capacitação e especialização em diversas áreas e hoje cada colaborador representa bem mais que uma mera ferramenta de trabalho, passou a ser reconhecido como talento, essencial para o sucesso das organizações. Ribeiro (2005) destaca que o principal objetivo do RH é administrar as relações entre as pessoas e as organizações, o autor enfatiza ainda que as pessoas que compõe a organização são consideradas parceiras do negócio. Esta é uma visão atual, que tende a valorizar cada vez mais as pessoas, diferentemente dos séculos passados.

Ao longo dos séculos os trabalhadores se qualificaram, cresceram profissionalmente e foram reconhecidos por grandes organizações, entre as quais a rede hotelaria, que na oferta de serviços em hospitalidade busca por mão de obra qualificada, ou pessoas dispostas ao aprendizado e aperfeiçoamento de suas habilidades, conforme a cultura organizacional estabelecida. Assim como as demais organizações, os hotéis necessitam de recursos humanos, de pessoas que executem as mais diversas atividades e promova serviços de qualidade.

A expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. As pessoas passam grande parte do seu tempo trabalhando em organizações. As organizações requerem pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Daí a denominação Recursos Humanos para descrever as pessoas que trabalham nas organizações. (CHIAVENATO, 2008b, p.17).

Os colaboradores descritos por recursos humanos constituem o capital humano das organizações, que é indispensável para a sobrevivência da empresa; Chiavenato (2008b) afirma que as pessoas são tão importantes quanto os demais recursos e devem ser adquiridos, desenvolvidos e valorizados a fim de que permaneçam nas organizações e contribuam da melhor forma possível para a ascensão destas.

A necessidade de lidar, administrar e de certa forma monitorar pessoas é uma constante nas organizações, devido a isto, faz-se necessário um departamento, setor ou pessoa que seja responsável por administrar o capital humano destas organizações. Segundo Tanke (2004) esta prática é bem antiga.

Práticas relacionadas à administração de RH remontam ao código de Hamurabi babilônico, em torno de 1800 A.C; o qual previa um tipo de remuneração baseada em incentivo. Bem como um salário mínimo. (TANKE, 2004, p. 16).

Tanke (2004) mostra o quanto é antiga a lida com as pessoas no trabalho, sendo necessário o acompanhamento das atividades para o pagamento justo por este. A autora destaca ainda que a escravidão também é uma das mais antigas formas de emprego estruturado e afirma que o fracasso desta se deu devido o preceito da punição como o principal fator motivador para o trabalho, ou seja, não havia um incentivo positivo, os escravos trabalhavam obrigados para evitar o açoite e severos castigos, neste caso o medo os motivava.

A fase da servidão também é citada por Tanke (2004), esta fase surgiu após a escravidão e também era uma forma opressora, pois os servos eram obrigados a trabalhar para seus senhores, o que torna esta fase diferente da escravidão é a forma de incentivo, que era diferente, pois estava vinculado à produtividade, ou seja, quanto mais o servo produzisse mais ganharia; o ganho pela produção era um incentivo positivo; mas que poderia levar á exaustão, devido a jornadas longas de trabalho, com condições mínimas de higiene e segurança.

Tanke (2004) afirma que na era industrial, houve mudanças significativas, entre as quais as ações do empresário britânico Robert Owen, que foi pioneiro ao promover estudos sobre a produtividade, onde pretendia saber qual o efeito do ambiente no trabalho; ele então dispara o gatilho para novos estudos e a mão de obra passa a ser vista de forma diferente; percebe-se então, que esta pode ser impulsionada e isto foi constatado quando o Sr. Owen promoveu mudanças nas suas vilas-modelo localizadas na Escócia.

Entre as mudanças, Tanke (2004) destaca que o Sr. Owen reduziu a jornada de trabalho, extinguiu a mão de obra infantil e fez algo marcante para época, instalou vasos sanitários em suas fábricas. O que parece muito normal para a geração atual, antes era tido como algo revolucionário. Vale ressaltar que as condições de trabalho no período da Revolução Industrial, eram precárias, insalubres, com jornadas extensas e baixos salários e o RH prestava serviço apenas de recrutamento e seleção. Como destaca McGregor (1999) a administração era voltada para a organização do esforço humano em prol dos objetivos econômicos da empresa, desta forma era importante prever e controlar o comportamento humano.

O progresso, em qualquer profissão está associado à capacidade de prever e controlar; e isso vale também para a administração industrial. Uma das principais tarefas da administração é a de organizar o esforço humano a serviço dos objetivos econômicos da empresa. Qualquer decisão administrativa tem consequências comportamentais. O sucesso de uma administração depende - não exclusivamente, mas em grande parte da capacidade de prever e controlar o comportamento humano. (MCGREGOR, 1999, p. 3).

Segundo McGregor (1999) é necessário organizar o esforço humano, o autor afirma que qualquer decisão refletirá no comportamento dos colaboradores, por isso é importante prever e controlar; embora pareça um tanto radical o termo controlar, de fato é imprescindível que alguém, no caso o RH esteja atento e controlando os passos de seus colaboradores, atentando para suas necessidades, limitações; isto sem ocasionar desconforto ou pressão. Ao promover controle com olhar humanizado o RH poderá prever falhas, perceber a carência de treinamento, observar desconforto na função exercida, entre outras demandas dos colaboradores.

Já no final do século XIX, segundo Tanke (2004) a mudança no contexto trabalhista é promovida por Frederick W. Taylor, que saiu do escritório e foi para o chão de fábrica promover seus estudos em prol de uma maior produtividade, mas sem desmerecer a mão de obra. Para obter melhor resultado ele teria que otimizar tempo e reduzir custos, ou seja, o operário produziria mais em menos tempo e seria recompensado por isto. Este estudo foi chamado de “Estudos de Tempos e Movimentos”, que ocasionou grandes mudanças nas indústrias, mas também foi um limitador para o trabalhador, que apenas era capacitado para uma determinada tarefa e não se especializava de fato na função.

Taylor deu início à administração científica, que levava em conta o bem-estar do trabalhador, isto considerando aspectos de rendimentos financeiros, pois quanto maior era a produção, maior eram seus proventos; no entanto não eram considerados outros aspectos relativos à saúde, descanso e segurança, muito menos suas singularidades e satisfação pessoal. Para Tanke (2004) o foco era a divisão do trabalho, maximização dos lucros em menos tempo e com menos insumos.

Nesta época a eficiência foi estudada vorazmente, pois os experimentos de Taylor se tornaram referência e estimularam grandes indústrias a implantar novas formas de divisão de trabalho, produção em massa, em grande escala e com alto rendimento. O trabalhador era treinado, capacitado para produzir de forma eficiente; a partir de então o foco voltou-se para o lado humano, mas literalmente visando

produção; desta forma as pessoas eram alocadas em funções, nas quais poderiam produzir muito mais, com mais facilidade; para tanto eram treinadas da melhor forma possível, a fim de gerar maior produtividade e lucro.

De acordo com Tanke (2004) a partir de 1900 surgiram profissionais voltados para a área de recursos humanos; assistentes sociais eram contratados para cuidar de assuntos relacionados aos trabalhadores, como assistência médica, alojamento, condição do local de trabalho e inclusive promoviam a escuta de suas reclamações; eram também promovidas análises de perfil, para a alocação do trabalhador na função adequada; percebe-se certo humanismo nestas ações, que embora isoladas, se tornariam uma tendência em médio prazo, pois ao considerar o bem-estar do trabalhador as empresas têm maior retorno em sua produção. Tanke (2004, p. 8) afirma que:

A necessidade de melhorar as decisões de seleção e alocação durante a primeira Guerra Mundial, levou a novas pesquisas e ao desenvolvimento de testes. Grande parte deste trabalho foi conduzida pelo exército dos EUA sob a liderança de Robert Yerkes.

Tanke (2004) destaca que no período da primeira guerra mundial, além de avaliar o perfil do trabalhador e suas habilidades técnicas, também eram aplicados testes de inteligência nos processos seletivos. O regime de contratação praticado pelo exército foi incorporado no pós-guerra por grandes empresas, o que é uma realidade, pois existem empresas especializadas na aplicação de testes psicotécnicos, bem como psicólogos atuando nos departamentos de recursos humanos dos hotéis. Ainda na década de 1920 surgiram graduações voltadas para área de administração de pessoal, com foco na seleção, treinamento, saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores.

Segundo Tanke (2004) outro grande estudo que favoreceu a valorização dos trabalhadores foi o Estudo de Hawthorne em 1927, promovido pela empresa Western Elétric, na cidade de Hawthorne nos Estados Unidos, liderado por Elton Mayo, pesquisador de Havard. O estudo pretendia avaliar o efeito do ambiente sobre a produtividade, mas o que se constatou, surpreendeu bem mais, pois se percebeu que, o que afetava a produção eram as relações interpessoais, entre os trabalhadores e ainda a preocupação de suas gerências; isto sim afetava mais que a iluminação ou a ventilação do ambiente.

Em meio ao estudo “de Hawthorne” surge o Movimento de Relações Humanas, que tem como foco as pessoas, sua importância para as organizações. Surgem então, as ciências do comportamento, o gerente de pessoal, que aliado às novas tecnologias promove treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, além de prestar auxílio a outros departamentos quando necessário, dando sugestões, aconselhando ou recomendando novos profissionais.

Os teóricos comportamentais focalizam seus estudos nas pessoas para determinar a melhor maneira de administrar em todas as organizações. Nos anos 1920, os escritórios de administração começaram a questionar a teoria clássica e mudaram seu foco do trabalho em si para as pessoas que o executam. A abordagem comportamental da administração enfatizou a necessidade de habilidades humanas, em vez de habilidades técnicas. (LUSSIER, 2010, p. 41).

Conforme Lussier (2010), os administradores perceberam a importância das pessoas no contexto trabalhista e as habilidades humanas se destacam a partir de então. Ainda no século XIX, o departamento de pessoal, passa a ser visto como necessário para o bom andamento da empresa, não somente pelo empenho em contratar pessoas qualificadas, mas ainda por estar apto a promover técnicas que motivavam os funcionários e por se tornar uma espécie de consultor; a função de RH ganha status de função estratégica, pois, constatou-se que o papel do gerente de pessoal poderia afetar os resultados, uma vez que este passou a operar com desenvolvimento organizacional e de políticas para o alcance dos objetivos organizacionais. Na década de 1970, a administração de pessoas passa a ser chamada de administração de recursos humanos (ARH).

Assim, a partir da década de 70, surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH). Porém ainda sofrendo da velha miopia de visualizar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir da necessidade da organização. Embora a ARH envolva todos os processos de gestão de pessoas que hoje conhecemos, ela parte do princípio de que as pessoas devem ser administradas pela organização ou por um órgão central de ARH. (CHIAVENATO, 2008b, p.18).

Segundo Chiavenato (2008b) o que ocasionou o surgimento da ARH foi a complexidade das tarefas e sua origem está vinculada ao impacto da Revolução Industrial no início do século XX, nesta época as relações trabalhistas eram denominadas por Relações Industriais, que era uma atividade existente com o intuito de mediar as relações e evitar conflitos, que surgiam devido à divergência de interesses individuais e organizacionais que eram incompatíveis e precisava de

alguém que articulasse o capital e o trabalho. Na década de 1950 as Relações Industriais passaram a ser denominada Administração de Pessoal, nesta fase além da mediação de conflitos o gestor deveria administrar pessoas em acordo com a legislação trabalhista. Na década de 1960 as organizações cresceram e mudaram sua visão em relação aos trabalhadores, que passaram a ser reconhecidos como fundamentais para o sucesso destas.

Ainda segundo Chiavenato (2008b, p. 18) “As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos”. Para Chiavenato, as pessoas são um poderoso ativo, que tem a capacidade de proporcionar maior competitividade organizacional, os chamados recursos humanos podem contribuir para o sucesso das organizações, entre estas, hotéis que operam com hospitalidade e prestam serviços desde o momento da reserva, até o check-out do hóspede.

Tanke (2004) destaca que no Brasil, a partir da década de 1990, nota-se uma mudança de cultura em relação ao RH, ela explica que isto se deve à instalação de empresas hoteleiras e de *Fast-Food* multinacionais, que trouxeram consigo a cultura de um departamento de RH forte, participativo e inovador, sendo decisivo nas estratégias organizacionais; estas empresas se tornaram referência e ainda capacitaram brasileiros que após alguns anos passaram a atuar como gestores de RH em outros segmentos além do hoteleiro. Contudo a autora afirma que esta cultura não é efetiva em hotéis de pequeno porte, bem como em bares e restaurantes que ainda não tem um RH estruturado, mas estes proprietários de alguma forma procuram administrar seus colaboradores, embora ainda não os reconheçam como possíveis talentos.

A área de Recursos Humanos, também chamada de Gestão de Pessoas ou de talentos é uma das funções mais importantes das organizações, é através do departamento de recursos humanos que a empresa realiza os processos de recrutar e selecionar pessoas capazes para integrar a organização, mesmo com o avanço da tecnologia quem faz a diferença nos resultados das organizações são as pessoas.

Os Recursos Humanos enquanto departamento é essencial para o bom andamento da empresa e para o equilíbrio das relações. Não raro se encontra organizações hoteleiras sem departamento de RH estruturado, por vezes nem mesmo há um gestor de RH no local e as atribuições de gestão ficam a cargo dos

chefes diretos, dos demais departamentos ou sob a responsabilidade do departamento de administração ou contabilidade. Lussier (2010) afirma que:

Recursos Humanos é um dos principais departamentos funcionais de uma organização. Já que aconselha e auxilia todos os outros departamentos. No Brasil ainda há profissionais que relutam em aceitar a importância do departamento de recursos humanos – possivelmente por não reconhecerem que os funcionários são o ativo mais precioso da empresa. (LUSSIER, 2010, p. 246)

Segundo Lussier (2010) cabe ao RH a administração dos recursos humanos, além disso, presta auxílio, tira dúvidas e se envolve diretamente com os demais departamentos, sendo necessário para o sucesso organizacional.

Já Loures Junior (2012, p. 7) define administrar como “a arte de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor maneira possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos”. Afirma ainda que cabe ao administrador a função de integrar e coordenar os recursos organizacionais, ou seja, as pessoas, dinheiro, materiais, tempo e espaço; isto para o alcance dos objetivos de forma eficaz. Para Loures Junior (2012) “administrar pessoas é uma tarefa comum a todas as áreas e níveis da organização”; ou seja, a ARH é uma responsabilidade que compete às demais áreas, cada chefe de setor ou departamento também deve administrar seus subordinados diretos e indiretos.

Os autores tem em comum a certeza de que os recursos humanos precisam ser administrados e esta administração pode ser feita pelo RH, por um administrador, gerente ou chefe de departamento. O desafio de administrar tem a ver com todos os profissionais, que tem sob sua liderança subordinados ou interaja com outras equipes de trabalho. Segundo Loures Junior (2012, p. 10) “todo gerente é um gerente de RH, portanto está comprometido com o desafio de analisar, entender, compreender e agir de forma eficiente e eficaz junto aos recursos humanos da sua organização”.

Chiavenato (2008a, p. 37) destaca que: “RH tornou-se o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial”. Desta forma precisa ser valorizado, desenvolvido, motivado e tratado como parceiro para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais, e compete ao gestor de RH estabelecer a forma como isto será feito. Hoje o maior desafio do RH é conciliar os interesses organizacionais com os individuais, ou seja, atender as necessidades dos colaboradores e fomentar a geração de lucro através destes.

Para Ribeiro (2005, p. 14) "O objetivo do departamento de Recursos Humanos é criar oportunidade para as pessoas crescerem dentro da empresa". Porém afirma que é um erro criar políticas paternalistas. O autor destaca que muitas empresas agem de forma aleatória, promovendo ações em desacordo com os princípios da empresa, baseadas em tendências ou modismos, que não apresentam resultados positivos, muito menos o interesse dos colaboradores.

Paschoal (2006, p. 25) afirma que "Ao profissional ou setor de RH ou de GP cabe identificar, buscar, propor e trabalhar na incorporação das ferramentas, ações e filosofias que assegurem à organização a melhor gestão de pessoas". O autor acrescenta ainda que ao RH compete varias atividades operacionais, bem como obrigações burocráticas. Para Paschoal (2006) a função de RH é uma função nobre e dela se espera visão integrada, atenção multidisciplinar, ou seja, uma visão holística, que considere aspectos econômicos, sociais, antropológicos e psicológicos. O autor também destaca que as organizações precisam escolher pessoas responsáveis para o cargo de gestor, isto sem improvisos. Pois em suas mãos terá um bem precioso, que precisa de atenção e cuidado.

2.1 O papel do RH na Hotelaria

Ribeiro (2005, p. 14) destaca que "A área de RH passou por transformações, ao longo da história do país. Até a terceira década do século XX, na era Vargas não existiam políticas de RH e a condução da área ficava a cargo de advogados". Até então os advogados é que administravam as questões legais entre funcionários e patrões. Ribeiro (2005) apresenta vários fatores que contribuíram para a valorização do profissional de RH, entre os quais: transformações políticas, sociais, econômicas, crescimento industrial, aumento de organizações estatais e privadas, surgimento de novas atividades, necessidade de aperfeiçoamento dos trabalhadores e mudança nas relações trabalhistas, que se tornaram mais complexas. Diante deste contexto surgem profissionais especializados em Recursos Humanos, que passaram a cuidar das relações de trabalho a partir de então.

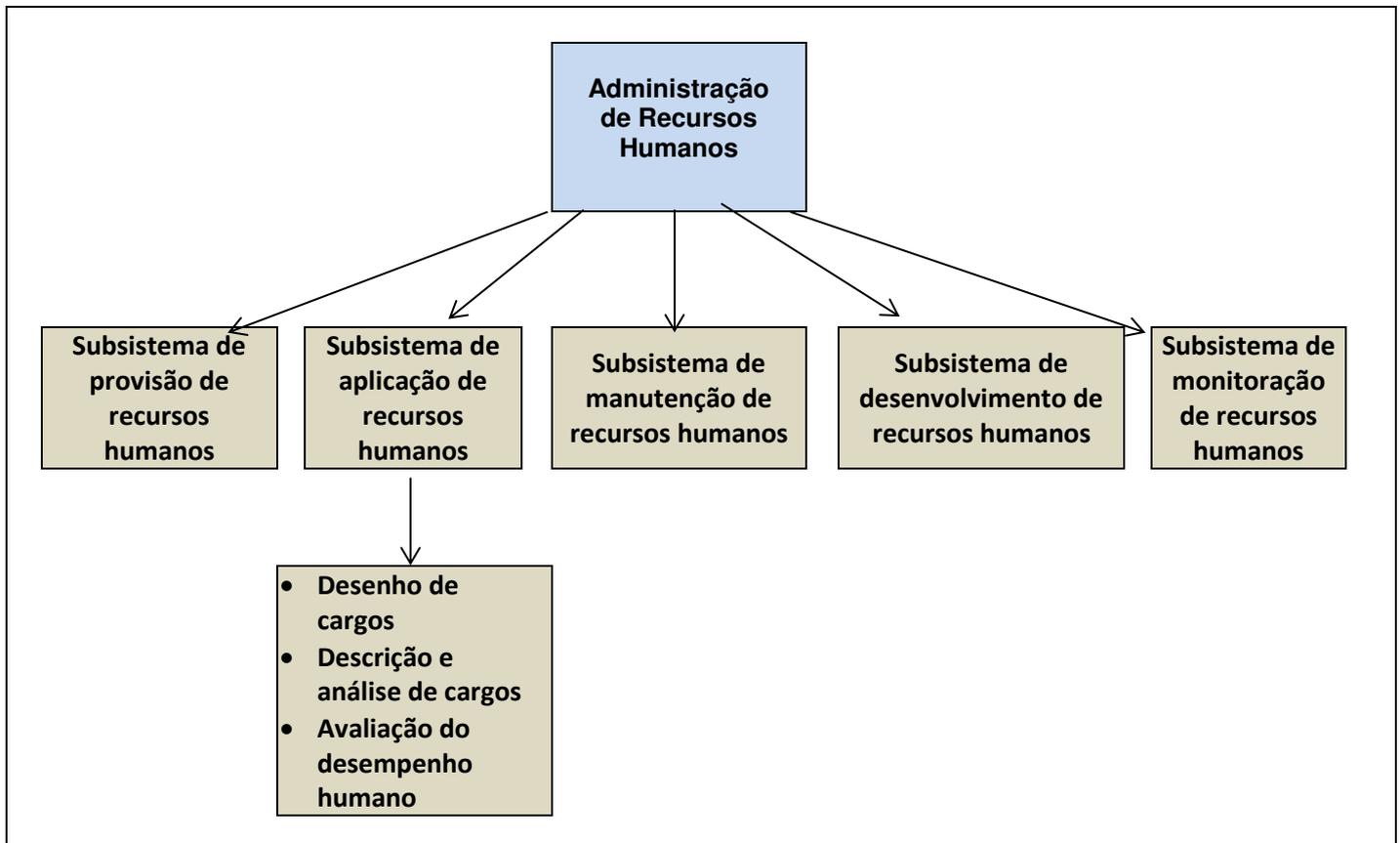
O papel do RH ganhou destaque no Brasil a partir da década de 1960 com a chegada de hotéis internacionais, que trouxeram consigo a cultura de um RH estruturado e novos padrões de serviços que exigiam profissionais mais qualificados

e um departamento de RH capaz prover a mão de obra necessária. “Nos anos de 60 e 70 chegam ao Brasil redes hoteleiras internacionais. Mesmo sem um número importante de hotéis essas redes vão criar uma nova orientação na oferta hoteleira, com novos padrões de serviços e de preços”. (ANDRADE 2004, p. 22).

Segundo Chiavenato (2009) administrar pessoas é o elemento central do trabalho dos gerentes, embora as demais atribuições sejam voltadas para outras áreas específicas, a diferença em relação ao RH ocorre pelo fato do gestor atuar diretamente com os colaboradores e provisão destes, não se envolvendo com outras atribuições. Chiavenato também ressalta que nenhum gerente faz tudo só, ele precisa de pessoas, nisto consiste o gerenciamento “fazer algo através das pessoas”. A relação entre as pessoas e a organização é de interdependência, as organizações precisam das pessoas para existir, assim como as pessoas precisam do trabalho, salário e demais benefícios para viver.

Chiavenato (2009, p. 2) destaca na figura 1 que “A Administração de Recursos Humanos (ARH) pode e deve ser abordada sistematicamente” e que de um modo geral a ARH é composta basicamente por cinco subsistemas:

Figura 1 - Administração de recursos humanos e seus subsistemas



Chiavenato (2009) afirma que mesmo que as organizações definam seus subsistemas, não haverá alinhamento, pois muitos gestores privilegiam alguns subsistemas em detrimento de outros, deixando a prática de alguns a desejar, ou seja, trata-se de uma opção tendenciosa, que reflete o perfil do gestor. O autor enfatiza ainda que a abordagem dos subsistemas deve ser sistêmica e holística, sendo importante buscar o equilíbrio entre os subsistemas.

O autor destaca ainda no quadro 1 quais assuntos são abrangidos por cada subsistema e suas respectivas definições:

Quadro 1 – Definição de subsistemas

SUBSISTEMAS	DEFINIÇÕES
Provisão	Envolve planejamento de RH, recrutamento de pessoas e seleção de pessoal. O RH promove a aquisição de pessoas para as áreas de trabalho conforme necessidade destas, ou seja, o RH agrega as pessoas necessárias ao bom funcionamento da organização.
Aplicação	Refere-se ao desenho, descrição e análise de cargos e avaliação do desempenho humano. Este subsistema consiste na aplicação da força de trabalho, que será integrada na organização, posicionada em seus cargos e avaliada posteriormente.
Manutenção	Envolve compensação, benefícios sociais, higiene e segurança e relações sindicais.
Desenvolvimento	Abrange treinamento e desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.
Monitoração	Refere-se ao banco de dados, sistema de informação e auditoria de recursos humanos.

Fonte: Adaptado Chiavenato (2009)

Os subsistemas destacados por Chiavenato (2009), mostra de forma resumida as competências dos Recursos Humanos, que em tese é responsável por prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar os colaboradores, isto para que se cumpram os objetivos organizacionais. O subsistema apresentado por Chiavenato (2009) é abrangente, envolve diversos segmentos de negócios, inclusive a hotelaria no Brasil.

Davies (2010, p. 35) também aborda as funções básicas do cargo de Diretor de RH de hotéis que visa “atingir as metas operacionais do hotel, maximizando a produtividade dos funcionários e seu bem-estar, e atingindo os

objetivos do serviço aos hóspedes”. O autor destaca ainda que o Diretor de RH deve implementar e supervisionar os programas de treinamento, deve ainda observar as leis estaduais, federais e a política do hotel. O autor enumera ainda as principais responsabilidades do cargo:

a) Direcionar e coordenar todas as atividades relativas aos recursos humanos do hotel, isto de acordo com as leis e controle de custos.

b) Certificar-se de que vigora a política e os procedimentos do RH do hotel, bem como o cumprimento das leis federais e estaduais e sua regulamentação.

c) Melhorar o padrão de atendimento ao cliente e a técnica de supervisão e gerenciamento, utilizando o treinamento como estratégia para atingir as metas.

d) Promover a política do hotel orientando e conduzindo os funcionários e os programas em curso, a fim de criar atitudes positivas em relação as metas do hotel.

e) Certificar-se de que o departamento proporcione aos hóspedes serviços de qualidade e trabalho de equipe, satisfazendo ou ultrapassando as expectativas destes.

f) Orientar e coordenar as avaliações relativas aos salários e ao desempenho dos funcionários para garantir a satisfação dos mesmos, isto em concordância com as leis e controle de custos.

g) Satisfazer ou ultrapassar as expectativas dos funcionários, utilizando as qualidades de liderança e técnicas de motivação para maximizar a produtividade dos mesmos.

Para Davies (2010) é importante que as empresas atentem para as leis, para a política do hotel, que considere e eleve o padrão, bem como a qualidade dos serviços, que pratique a orientação em relação aos salários e avalie o desempenho dos colaboradores; as empresas também devem considerar aspectos como liderança e motivação. Tudo isto refletirá nos seus resultados, pois a empresa não se edifica apenas com ações isoladas, mas sim através de um conjunto de ações baseadas nas estratégias e objetivos organizacionais; que devem estar alinhados e ser compreendidos por todos os entes da empresa.

Davies (2010, p. 38) também apresenta na figura 2, a política e procedimentos de Recursos Humanos que são importantes e devem ser

consideradas no cotidiano para que se alcance os resultados esperados em relação aos colaboradores e objetivos da organização:

Figura 2 - Política e procedimentos de RH

- 1) Deve manter condições seguras de trabalho, deve certificar-se de que todos os funcionários estejam orientados em relação aos procedimentos de segurança.**
- 2) Aplicar medidas corretivas, quando necessário, para melhorar a segurança das áreas de trabalho.**
- 3) Manter o supervisor imediato informado de todos os problemas e assuntos relevantes.**
- 4) Cumprir todas as tarefas e obrigações de maneira eficiente e em tempo hábil, de acordo com a política e procedimentos do hotel, para atingir os objetivos gerais do cargo.**
- 5) Manter bom relacionamento de trabalho com os demais funcionários do hotel, criando um clima de cooperação e harmonia entre todos.**
- 6) Projetar em todos os momentos uma imagem favorável do hotel.**

Fonte: Adaptado Davies (2010)

Davies (2010) destaca pontos importantes que devem ser considerados pela empresa como: segurança, leis e controle de custos, ou seja, deve haver equilíbrio e controle para a promoção do bem-estar do funcionário; o autor ressalta ainda que tudo deve ser feito conforme a política do hotel.

2.2 Estratégia e Cultura Organizacional

Boog e Boog (2006, p. 223) afirmam que: “Do ponto de vista da postura estratégica, quando as organizações estabelecem sua visão de futuro, têm claro o que desejam para o seu negócio, portanto, devem agir sob a ótica da reflexão, da prática e do resultado, ou seja, refletir sobre o passado, sobre os erros e acertos”. Para os autores as experiências vividas, geram aprendizado, as práticas anteriores demonstram o exercício das competências; os resultados demonstram o desempenho e podem gerar comparativos – resultados obtidos X esperados. Em suma para elaborar estratégias de gestão de pessoas para o futuro é importante avaliar as estratégias já realizadas e seus efeitos em relação ao capital humano.

Para Boog e Boog (2006), se o recrutamento e a seleção de pessoas, que dão início à relação trabalhista, ocorrem de forma ética, certamente os novos contratados atenderão os requisitos estabelecidos, ou seja, terão a qualificação e potencial para ocupar o cargo. A partir daí os autores destacam que: “Caberá ao T&D, gestores e organização ações que possam concorrer para a retenção desses profissionais, quer seja pela chance de ascensão, [...] de realização profissional, quer seja pela cultura e clima organizacionais”. Boog e Boog (2006, p. 223). Os autores enfatizam que tanto a cultura como o clima organizacional pode ser fator motivador e corroborar para o aumento da autoestima dos colaboradores, bem como a retenção destes na organização e afirmam ainda que ações em T&D são táticas e operacionais e devem ser consideradas no plano estratégico, ou seja, deve estar alinhada com a visão de futuro e objetivos organizacionais.

Tanto a estratégia como a cultura organizacional no que tange os Recursos Humanos, deve primeiramente levar em conta as pessoas, isto considerando que as organizações são formadas por estas e com estas pode ter êxito ou não.

O fator humano é uma das principais razões pelas quais a implementação de mudanças falha em alcançar seus objetivos e benefícios potenciais. Para superar este problema as empresas precisam considerar o uso de metodologias e práticas de comprovadas eficiência no gerenciamento de mudanças. Só isso assegurará o grau de maturidade da organização diante das novas estratégias. (RIBEIRO 2005, p. 27).

Ribeiro (2005) destaca que o sucesso de uma empresa depende de mudanças, mas é preciso que estas sejam interpretadas e compartilhadas por todos principalmente os funcionários de linha de frente, o *staff*, ou seja, a mudança é uma estratégia para o desenvolvimento da empresa, mas deve acontecer de forma consciente, planejada e em ambiente favorável. O autor destaca que desta forma os impactos da melhora refletirá no nível de satisfação do cliente.

Para Caon (2008, p. 93) “As organizações eficientes são aquelas que têm que lidar com grandes quantidades de recursos fixos já investidos em suas operações e, portanto, têm de trabalhar eficientemente para favorecer os ganhos”. O autor enfatiza que todos os hotéis fazem parte deste contexto, operam com investimentos, planejam e preveem uma demanda razoável. Os investimentos, o planejamento, bem como os objetivos devem fazer parte do plano estratégico das organizações. Caon (2008) destaca ainda que o objetivo de um projeto de estrutura

organizacional de operação é dividido em três partes: sendo a primeira atender ao mercado escolhido, a segunda maximizar o retorno dos investimentos realizados e a terceira favorecer continuamente o desenvolvimento dos recursos, que neste caso engloba os recursos humanos, os colaboradores da organização.

Caon (2008) também destaca que o sucesso das organizações não depende apenas do fator humano, embora devam ser recrutados, treinados, avaliados, recompensados e controlados de forma adequada. É importante salientar que para o autor, a forma como os recursos, inclusive as pessoas são organizadas pode ou não favorecer ganhos. As relações interpessoais, ainda que informais também devem ser observadas, pois pode afetar o desempenho e a produção. O fato é que direta ou indiretamente as pessoas devem ser reconhecidas como peça importante para estabelecimento das diversas estratégias organizacionais.

2.3 O RH estratégico como fonte competitiva

Além das responsabilidades básicas, de recrutamento, seleção e manutenção de pessoas o RH deve preocupar-se com o desenvolvimento e motivação destas pessoas, pois ele é o responsável por gerir pessoas e competências humanas e isto segundo Chiavenato (2008a) hoje é uma questão estratégica para as empresas. O autor afirma ainda que em outras épocas, havia estabilidade, certezas e permanência; as pessoas trabalhavam de modo rotineiro, bitoladas numa única tarefa, não havia necessidade de novos conhecimentos, não era preciso desenvolver novas habilidades, neste contexto o RH era o único responsável pelos recursos humanos.

Chiavenato (2008a, p. 24) destaca que: “Agora, em plena Era da Informação, no qual a mudança, a competitividade, a imprevisibilidade e a incerteza constituem os desafios básicos da empresa, esse antigo sistema centralizador, hermético e fechado está se abrindo. E para melhor”. O RH atual faz parte das decisões das organizações, trabalha em prol dos funcionários, mas sempre de acordo com os objetivos organizacionais; ele não age mais de forma isolada, distante da direção e dos demais setores; hoje há interação e consenso em todos os processos, inclusive são consideradas as necessidades e expectativas dos funcionários; muitas organizações os têm como parceiros conforme enfatiza Chiavenato (2008a, p. 29)

A Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Atualmente as organizações estenderam seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a tratá-los como parceiros. Cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. Assim, as pessoas deixaram de ser consideradas recursos (humanos) para serem tratadas como parceiros. Os objetivos da Gestão de Pessoas ou ARH passaram a ser estratégicos e os seus processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

Aos poucos aumenta a valorização da parceria existente entre colaborador e organização, entra em foco as pessoas, deixa-se de lado a expressão Recursos Humanos e fala-se em Gestão de Pessoas. Para Chiavenato (2008a, p. 34) “Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos”. Para o autor a partir desta nova visão as pessoas não são mais tratadas como meros funcionários remunerados em função do trabalho, mas sim como parceiros e colaboradores.

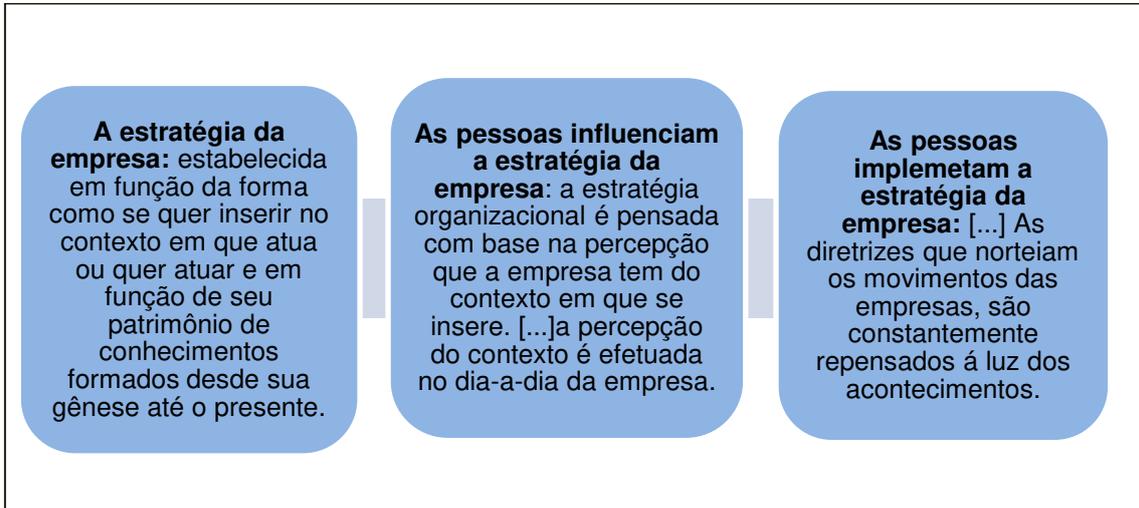
Paschoal (2006, p. 26) argumenta que: “As empresas que têm clareza da importância estratégica da GP tomam, porém, redobrado cuidado ao escolher e preparar o profissional que lhes vai dar suporte nessa área”. O autor enfatiza ainda que “O setor de RH tornou-se estratégico para o sucesso dos negócios. Simplesmente não se pode falar em planejamento estratégico sem incluir a Gestão de Pessoas”. Para o autor as empresas devem optar por gestores que tenham visão, domínio conceitual e prática em GP, que tenha ainda formação em ciências humanas, a exemplo: Psicologia, filosofia e sociologia. Mas, no entanto, na prática quem atua na área de RH são profissionais com cursos específicos em gestão, administração ou contabilidade.

Dutra (2009, p. 65) afirma que a estratégia voltada para pessoas, tem relação direta com a estratégia organizacional:

A gestão estratégica de pessoa está intimamente ligada à estratégia da empresa ou do negócio. Muitos autores trabalham como se a estratégia de gestão de pessoas fosse derivada da estratégia da empresa; na prática, entretanto, elas influenciam-se mutuamente. Essa influência mútua dá-se em várias dimensões.

Dutra (2009) na figura 3 ressalta ainda que as estratégias que envolvem as pessoas precisam estar alinhadas com as estratégias organizacionais, pois existe uma relação direta entre ambas, são indissociáveis. O autor destaca ainda em quais dimensões a influência mútua ocorre:

Figura 3 – Dimensões da gestão estratégica de pessoas



Fonte: Adaptado Dutra (2009)

Segundo Paschoal (2006) o profissional de RH deve ser bem informado em relação às práticas e teorias, deve ser capaz de elevar o nível de conhecimento das pessoas, da postura, bem como a motivação, o RH deve estar empenhado em atingir através das pessoas, o desenvolvimento da organização e a excelência. O autor também destaca que para as empresas de pequeno porte é difícil ter um profissional que seja responsável pelas pessoas; no entanto esta tarefa pode ser delegada a alguém da administração. O importante é que os colaboradores não fiquem à revelia, pois é importante cuidar das pessoas para que haja uma boa gestão e se mantenha competitivo no mercado.

Ribeiro (2005, p. 2) pontua na figura 4 algumas características necessárias para o gestor de RH e afirma ainda que, “além de ser graduado em curso superior e especialização em Recursos Humanos, ele deve possuir o seguinte perfil”:

Figura 4 - Características cognitivas e posturais do RH

▪ Adaptabilidade	▪ Facilidade para se integrar nos negócios da empresa
▪ Análise crítica	▪ Flexibilidade
▪ Boa comunicação escrita e oral	▪ Habilidade com relações humanas
▪ Bom humor	▪ Habilidades para administrar conflitos
▪ Capacidade analítica	▪ Habilidade para trabalhar em equipe
▪ Capacidade de discernimento	▪ Inovação
▪ Capacidade para negociar prazos	▪ Integridade
▪ Capacidade para se relacionar	▪ Liderança
▪ Compromisso com os resultados	▪ Planejamento e plano de negócios
▪ Coordenação de grupos	▪ Procura de metas e objetivos
▪ Dinamismo	▪ Qualidade de atendimento
▪ Disposição para o aprendizado	▪ Tolerância para trabalhar sobre pressão
▪ Domínio de sistemas de informação	▪ Visão estratégica
▪ Empreendedorismo	▪ Visão holística

Fonte: Adaptado Ribeiro (2005)

Além das características citadas por Ribeiro (2005), o autor destaca ainda que o profissional de RH precisa ter formação humanista, também deve ser dotado de empatia para lidar com os profissionais de nível estratégico, bem como com os colaboradores. No Brasil, além de ser dotado das capacidades citadas, o gestor de Rh precisa ter domínio sobre as leis trabalhistas, devendo interpretá-las e cumpri-las a fim de promover uma gestão que contemple a legalidade. Contudo é necessário que acima de tudo o profissional de RH seja estratégico, conheça seus colaboradores e os objetivos organizacionais.

Nas organizações hoteleiras o RH também tem função estratégica, pois é o responsável pelo quadro de pessoal, fixo ou temporário, ou seja, além de contratar colaboradores para atuação nos diversos setores e departamentos, também pode adquirir mão de obra temporária, estagiários e menores aprendizes, ou seja, qualquer pessoa que ingresse no hotel deverá passar pelo RH, mesmo que haja indicação direta, pois além do processo de seleção e aquisição também será necessário dar sequências aos tramites legais.

3. GESTÃO DE PESSOAS

A administração de recursos humanos (ARH) adaptou-se aos mais diversos tipos de mudanças, que ocorreram na sociedade, na economia, na área tecnológica, ideológica, inclusive se adequando à nova cultura organizacional, que tende a reconhecer e valorizar as pessoas. Neste contexto a ARH se reconfigura e passa a ser designada por Gestão de Pessoas ou Gestão com pessoas e atua em um ambiente dinâmico e mais competitivo, frutos da Era da Informação. Segundo Chiavenato (2008a, p. 4) “As organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver”. Para Chiavenato o crescimento das organizações é algo complexo, demanda mais recursos, tecnologia e aumento de capital, sendo assim a quantidade de pessoas também deve ser maior, bem como a qualidade dos serviços prestados pelos colaboradores. O autor destaca que qualidade e destreza são indispensáveis para a manutenção da competitividade.

Por reconhecerem a importância das pessoas, as organizações investem em seus colaboradores, a fim de desenvolvê-los e melhor aproveitar suas potencialidades. Há tempos as organizações investiam em seus produtos, nos serviços e na captação e retenção de clientes; hoje os investimentos são voltados para as pessoas, isto para que elas se desenvolvam cada vez mais e se sintam motivadas; desta forma farão seus trabalhos de forma plena e com isto os clientes serão cativados. Chiavenato (2008a) afirma que as pessoas que atendem e servem os clientes, devem satisfazê-los e encantá-los; e isto somente será possível por meio de pessoas capacitadas, bem treinadas, motivadas e felizes.

Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, se não quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2008a, p. 4).

Chiavenato (2008a) afirma haver uma interdependência entre as pessoas e a organização. Os colaboradores se dispõem a compartilhar sua força de trabalho e conhecimentos com a empresa para satisfazerem suas necessidades; em contrapartida, as organizações também dependem das pessoas para existirem, pois são de elas, que operam, recebem, vendem, produzem e fazem todos os trabalhos necessários para o andamento das atividades organizacionais. A recíproca é

verdadeira, as pessoas dependem das organizações tanto quanto as organizações dependem de pessoas; a diferença consiste no fato de que as organizações podem escolher quem contratar, em quem investir e de que forma gerir estas pessoas. Desta forma o departamento e/ou setor de gestão de pessoas tem função estratégica nas organizações e optando pelas peças chave, no caso as pessoas certas para determinados cargos, pode promover diferencial competitivo e em consequência proporcionar ascensão e maior lucratividade para a organização.

Paschoal (2006, p. 25) assim como Chiavenato (2008a), também relaciona a gestão ao desenvolvimento de pessoas e afirma que “Hoje já se nota um entendimento mais ou menos generalizado de que Gestão de Pessoas é tarefa de todos que ocupam cargo de comando na organização e que cabe ao RH a tarefa de operacionalizar, facilitar e coordenar uma série de práticas”. O autor argumenta que tais práticas viabiliza o desenvolvimento de um time competente e motivado, ou seja, o RH ao gerir as pessoas pode proporcionar melhorias para toda organização, pois uma equipe desenvolvida e motivada é mais produtiva e isto gera maior lucratividade e conseqüentemente mais benefícios para os colaboradores.

Chiavenato (2008a) reafirma ainda que o contexto no qual se situa a Gestão de pessoas é representado por organizações e pessoas, ou seja, sem organizações e sem pessoas não existiria Gestão de Pessoas; isto parece óbvio, mas serve para justificar a importância de ambos, que atuam em conjunto para o alcance de objetivos comuns ou não; mas que acima de tudo devem ser parceiros e podem em comum acordo caminhar e crescer juntos, isto desde que haja boa comunicação e uma gestão de Recursos humanos que medie as relações de trabalho de uma forma geral, que envolva inclusive os demais parceiros da organização, que segundo Chiavenato (2008a) são indispensáveis no processo de gestão de pessoas.

Chiavenato (2008a, p. 7) apresenta quadro, conforme a figura 5, que expressa de forma clara parcerias existentes nas organizações, o autor descreve de que forma cada parceiro contribui e ainda quais são suas expectativas de retorno na relação estabelecida.

Figura 5 – Os parceiros da organização

Parceiros da organização	Contribuem com:	Esperam retorno de:
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos.	Lucros e dividendos, valor agregado.
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimento e competências.	Salários, benefícios, retribuições e satisfações.
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias.	Lucros e novos negócios.
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços.	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

Fonte: Chiavenato (2008a)

Além dos colaboradores, descritos como empregados, os acionistas, fornecedores e clientes, também são considerados parceiros da organização e também nutrem os mais variados interesses por esta e cooperam com capital, produtos, serviços, conhecimento, mão de obra, etc. em prol do alcance de seus objetivos. Chiavenato (2008a, p. 9) ressalta que “Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos”. O grupo de parceiros ao qual Chiavenato se refere, são chamados *Stakeholders*, que representam os grupos de interesses internos e externos da organização.

Os colaboradores citados como parceiros, são também tidos como os mais íntimos da organização, por serem aqueles que dentro dela, lhe dá vida e dinamismo, fazem as coisas acontecerem, por isso merecem especial atenção, uma vez que também formam o capital intelectual das organizações. Segundo Chiavenato (2008a) na Era da Informação o conhecimento humano é valorizado por ter mais valor que a moeda escritural; por isto necessita ser administrado da melhor forma possível e isto ocorre através da Gestão de Pessoas.

Chiavenato (2008a) define Gestão de Pessoas (GP) como:

Conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. Gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. (CHIAVENATO, 2008a, p. 9).

Chiavenato (2008a) enfatiza que além das atividades básicas pertinentes ao RH, cabe também ao gestor cuidar do capital humano; o autor afirma que talentos são edificados a partir da Gestão de Pessoas, ou seja, se o ambiente é favorável, se existem políticas voltadas para o desenvolvimento das pessoas, os talentos surgirão; mas para isto deve haver empenho dos gestores, bem como apoio organizacional, isto para que os projetos e os processos saiam do papel e se tornem consistente no cotidiano. Para que o colaborador vista a camisa da empresa, antes é preciso que haja uma camisa, um padrão, uma cultura efetiva.

O fato é que as organizações estão cada vez mais conscientes que só poderão alcançar seus objetivos com as pessoas e que estas constituem seu ativo mais precioso. As pessoas são capazes de aumentar ou diminuir as forças e fraquezas das organizações; e isto é reflexo da forma como são tratadas pelos gestores e proprietários. Chiavenato (2008a) afirma que as pessoas podem ser a fonte do sucesso ou do problema; desta forma é coerente tê-las como a fonte de sucesso para a eficácia organizacional.

Chiavenato (2008a) no quadro 2 enfatiza ainda os objetivos da Gestão de Pessoas, que em tese está relacionado com metas, competitividade, treinamento, qualidade de vida e mudanças; tudo isto em prol do sucesso organizacional:

Quadro 2 – Objetivos da GP

OBJETIVOS DA GP	DESCRIÇÃO
Ajudar a organização alcançar seus objetivos e realizar sua missão	O principal objetivo da GP é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão.
Proporcionar competitividade à organização	Significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho; a função da GP é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados.
Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas	O objetivo da GP é preparar e capacitar continuamente as pessoas, reconhecer sua importância, agir com justiça nas recompensas de bons resultados e tornar claro os objetivos organizacionais
Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho	A GP deve ser uma atividade aberta, transparente, responsável, justa, ética e confiável. Deve garantir os direitos básicos dos colaboradores, sem nenhum tipo de discriminação; as pessoas e a organização devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.
Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho (QVT)	A QVT está relacionada com a experiência do trabalho, com o estilo de gestão, liberdade e autonomia na tomada de decisões, com o ambiente agradável, com a segurança e camaradagem, com tarefas significativas e horas de trabalho adequadas. O programa de QVT deve estruturar o ambiente de trabalho para satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores, tornando o local de trabalho agradável e atraente.
Administrar e impulsionar mudanças	Com as mudanças das últimas décadas no contexto social, econômico, cultural, político e tecnológico, as organizações tiveram que aderir à flexibilidade e ser mais ágeis para garantir sua sobrevivência; a GP também precisou adaptar-se a esta nova realidade, utilizando de novas estratégias, filosofias, procedimentos, programa e novas soluções. A GP se compromete com as mudanças.

Fonte: adaptado Chiavenato (2008a)

Os objetivos da Gestão de Pessoas destacados por Chiavenato (2008a), demonstram que as pessoas colaboram para o alcance das metas, mas é necessário que estas pessoas, no caso os colaboradores tenham consciência de

sua importância, e cabe ao gestor de pessoas prover treinamentos, motivação e qualidade de vida, também deve assegurar direitos e meios para que estes se desenvolvam na organização; ao considerar os objetivos citados por Chiavenato (2008a) as organizações darão um grande passo para o alcance de resultados satisfatórios.

Em relação aos processos de Gestão de Pessoas, Chiavenato (2008a) destaca seis processos como sendo a base da gestão de pessoas e os classifica como dinâmicos e interativos:

- **Processo de Agregar Pessoas**

É o processo utilizado para incluir novas pessoas nas organizações, pode ser chamado também de processo de provisão ou suprimento de pessoas. Neste processo estão inclusas as fases de recrutamento e seleção.

- **Processo de Aplicar Pessoas**

É o processo utilizado para o desenho das atividades que as pessoas realizarão, engloba orientação e acompanhamento de desempenho. Inclui ainda desenho organizacional e de cargos, orientação e avaliação do desempenho.

- **Processo de Recompensar as Pessoas**

São utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as necessidades individuais. Inclui remuneração, recompensas, benefícios e serviços sociais.

- **Processo de Desenvolver Pessoas**

É utilizado para capacitação e incremento do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Envolve gestão do conhecimento, treinamento, gestão de competências. Aprendizagem, programa de mudanças, plano de carreira e programas de comunicação.

- **Processo de Manter Pessoas**

São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias. Inclui a administração da cultura organizacional, da disciplina, higiene, segurança, do clima, da qualidade de vida.

- **Processo de Monitorar Pessoas**

São utilizados para acompanhamento e controle das atividades das pessoas, consiste ainda na verificação dos resultados. Inclui banco de dados e sistema de informação gerencial.

Chiavenato (2008a) destaca que todos os processos são necessários e que não existe um processo mais importante que o outro, ressalta ainda que os processos devem ser tratados de forma sistêmica, levando em conta sua totalidade. Eles devem funcionar como um sistema aberto que interagem entre si.

O que difere o processo de gestão de pessoas dos subsistemas de ARH é o processo de Recompensa de Pessoas, que na GP passa a ter mais relevância para a organização, que percebe que o plano de recompensas gera motivação para o colaborador, o incentiva à qualificação, empenho no desenvolvimento das tarefas, além do reconhecimento que um fator positivo e interfere na sua autoestima.

Paschoal (2006) argumenta que mesmo que um hotel pretenda oferecer serviços de alto nível e qualidade irretocável, se não tiver pessoas preparadas e motivadas para fazê-lo funcionar, de nada adianta tanto investimento, o autor afirma ainda que a qualidade almejada deve ser proporcional à qualidade da preparação das pessoas. Desta forma além de tecnologia e um grandioso projeto é preciso preparar as pessoas, pois os aparatos tecnológicos ainda não são capazes de substituir pessoas em todas as tarefas hoteleiras. O autor afirma ainda que: “Os efeitos da boa Gestão de Pessoas nos resultados das empresas constituem fatos inquestionáveis. Se ainda existe alguma questão pendente neste tema será devido à dificuldade em mensurar esses efeitos” Paschoal (2006, p. 4).

Para Paschoal algumas empresas ainda não consideram que a GP é necessária para o sucesso organizacional, talvez por não considerarem a potencialidade do Capital Humano, sua criatividade e capacidade de concretizar os objetivos organizacionais por meio do seu desempenho no trabalho.

Ainda segundo Paschoal (2006, p. 6) com base em pesquisa realizada pela Revista Exame com as melhores empresas, que praticam excelência em GP, existem muitos pontos em comum entre estas, a exemplo:

- a) Direcionam seus esforços de GP para o desenvolvimento e desempenho de seus colaboradores, impulsionando o aprendizado permanente.
- b) Entendem que o diferencial de competitividade começa na diferença qualitativa das pessoas que conseguem atrair e manter.

- c) Enfatizam os aspectos de qualidade, desafios, criatividade, experimentação, transparência e velocidade nas comunicações, informalidade dentro da formalidade, valores e cultura, adaptação e mudanças.
- d) Desenvolvem a capacidade de transformar dificuldades em oportunidades através de atitudes cooperadoras, proativas e sinérgicas, onde o todo é mais do que a soma das partes.
- e) Tem clareza de que a sobrevivência de longo prazo depende do eficaz e contínuo aprendizado e que o aprendizado depende de compartilhamento de informações.

Paschoal (2006, p. 7) ressalta ainda que “Constitui traço comum entre as empresas bem-sucedidas, a convicção, tanto no discurso como na prática, de que o sucesso dos negócios está nas mãos das pessoas que os operam”. O autor destaca que se uma empresa é tida por seus colaboradores como excelente, isto é reflexo de uma Gestão de Pessoas bem-sucedida e inclusive este é um dos critérios adotados pela revista Exame para a escolha das melhores empresas para se trabalhar. Paschoal (2006) afirma que se o princípio filosófico da empresa for a valorização das pessoas, esta empresa será um lugar bom para trabalhar, mas somente se este princípio for de fato praticado, pois caso contrário constituirá mera teoria, o que causará mais descontentamento dos colaboradores.

Segundo Paschoal (2006, p. 12) “Atingir um nível ideal de excelência na GP é um objetivo perfeitamente factível, porém não é tarefa a ser realizada em curto prazo, porque envolve diversos fatores, tais como custos, tempo, autopreparação e, sobretudo a questão cultural”. Para o autor alcançar a excelência não é algo difícil, no entanto depende de sistematização, uma rotina perfeita; o autor cita alguns mecanismos que devem ser considerados neste processo:

- **Promover a competência:** que implica em proporcionar condições para que os colaboradores sejam competentes, isto com procedimentos adequados de seleção, avaliação, formação, informação e acompanhamento.
- **Promover o crescimento profissional:** consiste em priorizar a “prata da casa”, também é importante identificar sucessores em todos os níveis; é

importante que haja um sistema de gestão que assegure a promoção e o crescimento.

- **Remunerar adequadamente:** estabelecer mecanismos para remuneração conforme o cargo, considerando ainda a carreira, as competências, o mercado e as condições econômico-financeiras da empresa.
- **Assegurar excelentes condições de trabalho:** isto no sentido amplo, tanto em relação ao ambiente físico como humano, deve ser acompanhado de perto as condições de trabalho, buscando solução para os problemas; atuando, também deve atuar de modo preventivo e corretivo quando for necessário.

Os mecanismos citados por Paschoal (2006) visam o alcance da excelência na Gestão de Pessoas; o autor destaca que é necessário estimular o desenvolvimento profissional e proporcionalmente promover recompensas por meio de remuneração adequada, condizente com as habilidades, com o cargo e o mercado; mas, no entanto também é necessário proporcionar um ambiente de trabalho saudável, sem riscos ou hostilidades.

Dutra (2009, p. 48) enfatiza que tanto as pessoas como as empresas tem um papel a cumprir em relação à Gestão de Pessoas:

Papel das pessoas: Cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de seu desenvolvimento profissional.

Papel das empresas: Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas. [...] Esse papel não é exercido nem exercitado unicamente por meio de processos, ferramentas, instrumentos, etc., mas por meio do comprometimento da empresa com as pessoas.

Para Dutra (2009) as empresas devem estimular o desenvolvimento profissional, mas cabe às pessoas também gerir suas carreiras. Trata-se de uma relação recíproca, à medida que as pessoas se dispõem a fazer mais por si mesmas, a empresa reconhece e dá o devido suporte para que a pessoa cresça profissionalmente e ainda como pessoa; mas isto somente é possível se as políticas adotadas em relação à GP forem humanizadas e não vejam as pessoas apenas como meios úteis para o alcance de maior lucratividade.

Na visão de Boog e Boog (2006, p. 220), “O treinamento e desenvolvimento (T&D) é um dos subsistemas de RH que mais vem sendo discutido e pesquisado nas duas últimas décadas”. Segundo os autores este fato se relaciona com a constatação da implementação de ações éticas, sérias, implantadas com profissionalismo, que visam não somente os objetivos da organização, mas ainda as competências, os objetivos e desejos dos colaboradores. Para Boog e Boog (2006), o trabalho figura como meio para o alcance da auto-realização, é um tipo de ingrediente que proporciona cidadania. Desta forma treinar e desenvolver tem se tornado algo indispensável para a qualidade dos serviços prestados, bem como para a motivação das pessoas, que se sentem mais valorizadas e estimuladas a aprender e superar obstáculos no cotidiano.

Boog e Boog (2006) destacam ainda que no início do século XX, o chefe de pessoal era responsável pelas advertências, punições e dispensa de funcionários, os trabalhadores não tinham tanto valor, eram discriminados, uma classe inferior e diante de qualquer irregularidade eram punidos. Nesta época as relações de trabalho eram informais. Hoje cabe ao RH reflexões sobre T&D, motivação, recompensas, flexibilidade, valores, aspectos que antes eram dispensados na lida com as pessoas.

3.1 Capital Humano e Capital Intelectual

Chiavenato (2008a, p. 5) enfatiza que: “Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. E esses termos definem como as organizações encaram as pessoas”. As pessoas podem ser chamadas de empregados, trabalhadores, funcionários, operários; podem ainda ser designadas por recursos humanos, associados e colaboradores; já outras organizações tratam as pessoas como capital humano, capital intelectual ou talento humano, isto ocorre quando as pessoas são consideradas importantes para a organização; o autor afirma que a denominação dada reflete o grau de importância destas para a organização. A crítica do autor é em relação ao tratamento das pessoas como mão-de-obra direta ou indireta.

Segundo Chiavenato (2008a) o conceito de Capital Humano e Talento Humano tem grande relação, pois o Capital Humano é o patrimônio inestimável, que

viabiliza o alcance de maior competitividade. Autor destaca que dois aspectos compõem o Capital Humano:

Talentos: Para Chiavenato (2008a) os talentos são dotados de habilidades especiais, de conhecimentos e competências que são estimulados e recompensados pelas organizações que os reconhecem como tal.

Contexto: Já o contexto é o ambiente, terra fértil para o desenvolvimento dos talentos. O contexto depende da arquitetura organizacional, relacionada à coordenação e fluxo de trabalho, com a integração das atividades e os processos; depende também da cultura organizacional, que deve ser participativa confiável, que gere satisfação, unidade das equipes, que estimule a solidariedade, o comprometimento e amizades; também dependem do estilo de gestão, que deve ser regido por um líder renovador, que delegue e empodere seus colaboradores.

Os autores Ruzzarin et al. (2006, p. 16) também discorrem sobre Capital Humano e afirmam que: “O Capital Humano é um dos principais componentes intangíveis do valor da empresa e um dos principais instrumentos na geração de riqueza e prosperidade das empresas hoje”. Os autores enfatizam que as pessoas não são recursos perecíveis, que é consumido no processo de negócios, porém um bem valioso que deve ser desenvolvido; é importante também considerar que cada pessoa tem um valor intrínseco e pode contribuir com suas habilidades e competências no cotidiano da empresa. Para os autores o Capital Humano pode sofrer depreciação ou ter seu valor aumentado e isto acontece quando desenvolvem novas habilidades e competências, também quando há condições favoráveis para externalizar sua criatividade; porém quando são tratadas como obsoletas e desconsiderado seu potencial criativo e talento, o capital Humano se sente depreciado, desmotivado sem valor a agregar na equipe.

Ainda segundo Ruzzarin et al. (2006, p. 17) as “Pessoas são viabilizadoras do negócio e da organização. Como consequência, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia do Capital Humano é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais”. Os autores consideram que as empresas podem mudar seus destinos, têm ainda a capacidade de renovação, mas isto requer foco em melhorias operacionais, devem ainda considerar a importância das pessoas, bem como o modelo de gestão aplicado para o gerenciamento e maximização do valor do Capital Humano.

O Capital intelectual, também é detentor e propagador do conhecimento e isto é reconhecido por grandes organizações. Neste sentido, Ribeiro (2005, p. 28) ressalta que “Estudos realizados por instituições internacionais de pesquisa indicam um crescente interesse das empresas pela gestão do conhecimento e prognosticam que as organizações destinarão, de forma contínua mais recursos para essa área”. O capital intelectual é cada vez mais valorizado, mas é exigido maior conhecimento para atender a globalização e novas tecnologias, ou seja, o capital intelectual precisa evoluir, adaptar-se às novas tendências, caso isto não ocorra se tornará obsoleto e dispensável para a organização. Grandes empresas reconhecem o potencial produtivo e a capacidade intelectual dos colaboradores e investem em gestão do conhecimento, desta forma garantem um quadro funcional eficiente, alinhado às suas demandas organizacionais.

Para Ribeiro (2005, p. 30) “No mundo atual, o conhecimento se transformou na matéria-prima determinante da vantagem competitiva”; e segundo o autor faz parte das novas tendências da administração, que tem foco nas pessoas e opera com a gestão da mudança, do conhecimento e de competências, isto de forma globalizada, afim de, gerar maior eficiência nos negócios. O capital humano e intelectual se tornaram peças chave para o desenvolvimento de novas estratégias, pois estes cooperam para o sucesso organizacional.

3.2 Motivação x Desempenho

A motivação nem sempre fez parte dos temas abordados no contexto trabalhista, trata-se de um tema atual que surgiu a partir da valorização das pessoas no ambiente de trabalho que cada vez mais ganha espaço, chegando ao ponto de serem descritas como parceiras do negócio por Ribeiro (2005).

Neste sentido Paschoal (2006, p. 19) destaca que:

Durante muito tempo os dirigentes acreditaram que a simples necessidade do emprego seria suficiente para “motivar” as pessoas a realizarem suas tarefas. Ainda hoje tem gente que pensa assim. Até certo ponto as pessoas são compelidas a realizar coisas para garantir seu sustento. Vendo a questão deste modo, poder-se-ia até concluir que a “necessidade” constitui o “motivo” do esforço. Esse “motivo”, porém, não basta às empresas, nem mesmo para sua sobrevivência neste mundo globalizado e cada vez mais exigente em que elas estão inseridas.

Hoje não basta ser contratado e realizar tarefas por mera obrigação, é preciso algo mais, uma forma de compensação ou reconhecimento que estimule os colaboradores. Paschoal (2006) afirma que a motivação é papel dos dirigentes, e que estes devem inspirar, encorajar, ou seja, estimular as pessoas a cumprirem seu papel nas organizações; isto considerando que a motivação flui de dentro para fora, do interior de cada colaborador; desta forma havendo um ambiente favorável, com políticas de incentivo e valorização dos colaboradores, será possível motivar. As organizações reconhecem que é preciso motivar, pois existe uma relação direta entre motivação e alto desempenho. Paschoal (2006, p. 20) afirma que: “Ao motivar, o dirigente cria as condições que impelem as pessoas a efetuarem seu trabalho com entusiasmo e dedicação”.

O trabalho para alguns pode ser algo prazeroso, mas para outros nem tanto; então cabe ao gestor criar estímulos, que torne o trabalho agradável, isto considerando que as pessoas passam grande parte do seu tempo trabalhando; sendo assim é importante identificar os fatores que podem resultar em motivos para frustração, que inibe a motivação e pode gerar falta de estímulo e baixo nível de desenvolvimento no trabalho. Paschoal (2006) destaca que cabe ao dirigente criar condições que ajudem os colaboradores a encontrar satisfação no trabalho, tornado este interessante e desafiador.

Ribeiro (2005) destaca que os profissionais de RH precisam ter habilidades quanto á diferenciação das pessoas com as quais lida no cotidiano, pois cada pessoa é dotada de uma personalidade que difere dos demais, com particularidades próprias que requer atenção e tratamento diferenciado. Para motivar é necessário que o RH identifique tais particularidades e trate o colaborador de forma específica, isolada a fim de atender suas demandas e em consequência favorecer seu desenvolvimento. O autor afirma ainda que “A motivação pode ser caracterizada da seguinte maneira: aquilo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento”. Ribeiro (2005, p. 36).

Considerando aspectos motivacionais Paschoal (2006) cita o experimento promovido pela Western Electric nas oficinas de Hawthorne, onde as condições de trabalho passaram por alterações, isto para avaliar o comportamento das pessoas e perceberam que o que mexeu com as pessoas não foram as condições de trabalho, mas sim o fato de saberem que estavam sendo observadas, ou seja, eram alvo de atenção especial. O autor também destaca os estudos de Frederick Herzberg sobre

comportamento e satisfação no trabalho, que concluíram que os fatores que afetam a motivação consistem em duas ordens básicas:

- **Fatores Motivacionais:** que está ligado à satisfação das necessidades de autoestima e de realização pessoal, que implica no reconhecimento de um bom trabalho, bem como a percepção de sua importância ao contribuir para resultados positivos nas empresas.
- **Fatores higiênicos:** tem relação com as condições básicas de trabalho, a satisfação em receber o salário, a segurança no emprego e proteção relacionada à integridade física; o qual é encarada como obrigação e não gera motivação especial, pelo contrário, se estas condições forem inadequadas podem gerar insatisfação.

Paschoal (2006, p. 22) conclui que “Salário não é suficiente para motivar. Conheço gente que ganha salário alto, mas está desmotivado porque não encontra outras formas de valorização no seu emprego”. Para o autor o aumento de salário pode gerar estímulos positivos no início, mas é algo passageiro, pois o salário novo fica velho. O que de fato motiva é o sentimento de utilidade, as boas relações, o ambiente agradável, o reconhecimento. O autor destaca ainda que é necessário para as pessoas serem reconhecidas como importantes para o alcance dos resultados; pois partilhar desta responsabilidade gera sentimento de pertencimento.

Segundo Paschoal (2006), é importante aproveitar a prata da casa por vários motivos: porque as pessoas aguardam por oportunidade de crescimento e esperam que a empresa reconheça seu empenho e as valorize. O autor destaca ainda que a possibilidade de promoção, de reconhecimento gera estímulos positivos, motiva os colaboradores a darem o melhor de si; pode parecer um jogo de interesses, mas se trata de algo benéfico para ambas as partes.

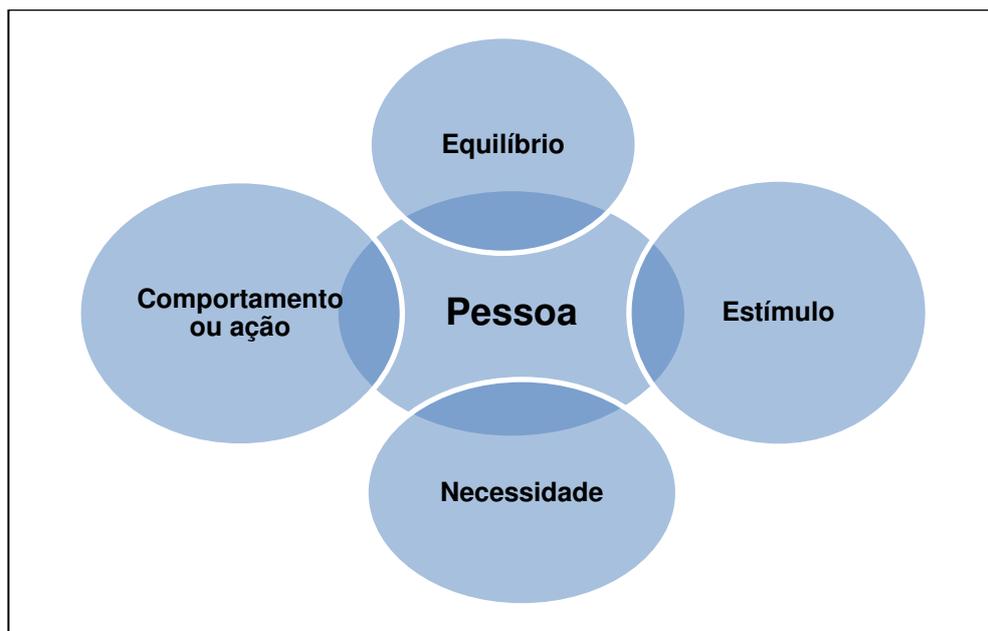
Para Ferreira (2015, p. 15), “A satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, sejam fisiológicas, psicológicas ou sociais”. A autora cita ainda que a motivação não é um produto acabado e pode ser definida como uma força, uma energia que provoca impulso em direção a algo e tem sua base nas necessidades interior de cada pessoa.

As empresas que entendem as situações de cada grupo de empregado, que identificam os estímulos que motivam uns e não motivam outros, estão mais evoluídas do que as que não o fazem. Compreender as diferenças entre as

peçoas é ponto primordial para chegar ao equilíbrio entre a produtividade e a satisfação. (FERREIRA, 2015, p. 15).

Ferreira (2015) na figura 6 também apresenta o ciclo motivacional que é composto pelas pessoas, comportamento ou ação, equilíbrio, estímulo e necessidades.

Figura 6 - Ciclo Motivacional



Fonte: Ferreira (2015).

No centro do Ciclo Motivacional apresentado por Ferreira (2015) está a Pessoa, pois cada pessoa apresenta comportamento diferente, necessidades inerentes ao estilo de vida, à sua singularidade; o que a faz responder aos estímulos também de forma diferente, até encontrar o equilíbrio e satisfação pessoal. Ferreira (2015), afirma que as necessidades ou motivos não são estáticos, são sim dinâmicos e persistentes, trata-se de forças que provocam o comportamento. A autora ressalta ainda que a motivação por ser intrínseca, não é gerada por ninguém, ou seja, ninguém tem a capacidade de motivar; mas o ambiente pode gerar estímulos, incentivar e provocar motivação; no entanto é preciso considerar que ela está dentro da pessoa e é reflexo da interação entre a pessoa e a situação em que esta se encontra em determinado momento de sua vida.

Ribeiro (2005, p. 36) ressalta que a motivação também é importante para a formação de aprendizes, ou seja, para o seu desenvolvimento profissional: “Pode-se afirmar que a motivação constitui um recurso essencial de grande valia para levar

os aprendizes a atingirem, de modo espontâneo, os objetivos propostos pelo programa de formação”. Ou seja, a motivação está diretamente vinculada ao desenvolvimento dos colaboradores nas diversas fases, desde a contratação, treinamento, adaptação e na eficiência profissional; pois colaborador motivado, está apto a mudanças, é favorável a ampliação do conhecimento, além de se tornar um multiplicador da cultura e dos objetivos organizacionais.

Ainda em relação aos aspectos motivacionais Caon (2008, p. 90) afirma que é importante que haja “sistemas de avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensa que de fatos sejam justos, relevantes e adequados do ponto de vista de ganhos, comparados ao mercado”. Para Caon (2008) deve-se considerar remuneração justa condizente com o mercado, isto gera estímulo, motiva os colaboradores. Quanto à avaliação de desempenho o autor destaca que esta tem caráter duplo, que consiste no acompanhamento e controle, que compara o planejamento com os resultados, desta forma serão propostas ações corretivas. A avaliação também induz o comportamento das pessoas, que comumente não atendem as expectativas espontaneamente, mas agem por estímulos ou quando são medidas suas ações. Caon (2008) enfatiza que o bom desempenho tem relação direta com a possibilidade de prêmios e bônus, que estimulam as pessoas a serem cada vez melhores no que fazem. Diante do exposto, o autor afirma que este comportamento também deve ser considerado e utilizado como um meio de reforço positivo.

Já Ronchi (2010, p. 68), alerta sobre o comportamento das organizações em relação à motivação e desempenho dos colaboradores: “As organizações e os líderes não se cansam de buscar receitas fáceis sobre como alcançar a motivação contínua, sem perceber as diversas fragilidades contidas nesses movimentos, desconsiderando, muitas vezes, o entendimento e a profundidade que o assunto requer”. O autor argumenta que é preciso evitar distorções nos aspectos motivacionais; afirma ainda que é necessário implantar programas consistentes, que considere a subjetividade dos colaboradores, ou seja, antes de criar parâmetros, cronogramas, etc., é preciso escutar o colaborador, entender seus anseios, quais suas demandas e suas limitações, pois caso contrário o programa estabelecido pode gerar estímulos passageiro e no futuro ficará obsoleto.

4. GESTÃO DE TALENTOS

Após estabelecer a Gestão de Pessoas, as organizações passam a se preocupar com a fase seguinte, que é a busca e valorização dos talentos. Os talentos em um ambiente propício se desenvolvem, destacam-se e podem aumentar a competitividade da empresa, contribuindo para bons resultados, ao passo que não sendo valorizados se retraem ou deixam a empresa em busca de reconhecimento e compensações.

Chiavenato (2008a, p. 52) define talento no contexto da antiguidade e a relaciona com o contexto atual:

Talento era o nome dado a uma moeda valiosa na antiguidade. Hoje é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações. E quem deve fazê-lo? Esse é um desafio para toda a organização e não apenas para a área de GP. Trata-se de um ativo importante demais para ficar restrito a uma única e exclusiva área da organização.

As atribuições inerentes à Gestão de Talentos, é de certa forma similar as atribuições relativas à Gestão de Pessoas, porém o que difere, é o fato do gestor de recursos humanos estar ciente de que se trata de um talento, ou seja, de uma pessoa especial que merece atenção diferenciada, pois como Chiavenato (2008a) declara o talento trata-se de um ativo muito precioso para a organização.

Segundo Paschoal (2006, p. 4) “Muitas empresas afirmam que o recurso mais importante de que dispõe é seu pessoal, mas poucas são as que criam padrões para contratação, medem e buscam talentos para fazer carreira e não apenas para preencher uma vaga”. O autor afirma ainda que colaboradores especializados, habilidosos, que detém conhecimentos, são tidos como recursos estratégicos e devem estar no topo das ações que envolvem planejamento. Paschoal também questiona: Porque tanta ênfase na Gestão de pessoas? e responde que isto ocorre porque ao atrair, empregar e manter os talentos isto representa um diferencial competitivo em relação às demais empresas.

Paschoal (2006) destaca ainda que na gestão de pessoas e dos talentos é importante o envolvimento dos colaboradores e também deve haver práticas consistentes:

Obter resultados excepcionais com o envolvimento do corpo e da alma de todos os colaboradores não é algo que apenas algumas empresas possam ou devam fazer, nem exige fórmulas mágicas para funcionar. Basta ter uma filosofia de trabalho e um conjunto de práticas consistentes. (PASCHOAL, 2006, p. 5).

As empresas buscam por uma equipe competente, por lucratividade, maior visibilidade e para isto é necessário o envolvimento de todos que a compõe; dos colaboradores, parceiros e talentos. É preciso uma política de GP justa e eficiente, que vise o reconhecimento das potencialidades individuais, que invista no desenvolvimento e motivação a fim de manter uma equipe qualificada e coesa.

Paschoal (2006, p. 38) enfatiza ainda que “Para facilitar a identificação de talentos internos, a empresa pode criar um processo de indicação sigilosa, aberto a todos os colaboradores, com critérios e fatores a considerar”. O autor argumenta ainda que é importante a manutenção de um banco de talentos, isto pode gerar reflexos, sinaliza aos colaboradores que a empresa os valoriza através da política de aproveitamento da “prata da casa”. Isto, porém não impede que profissionais de fora não possam ser contratados, pelo contrário, o autor menciona que “de vez em quando é preciso injetar sangue novo, outras culturas”. Mas é importante considerar sempre a busca por talentos internos, antes de busca-los fora da empresa; pois ao fazê-lo pode agredir a cultura interna e desestimular os colaboradores e até mesmo provocar a saída de talentos que se consideram injustiçados.

Já para Chiavenato (2008a), é indispensável que haja a gestão de talentos, ou seja, é necessário identifica-los, bem como motivar e mantê-los na organização.

Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize. (CHIAVENATO, 2008a, p. 52).

Chiavenato (2008a) afirma ainda que os talentos podem se desenvolver em um ambiente favorável, se o contexto é adequado e acolhedor os talentos aparecem e crescem naturalmente, porém se o ambiente for desfavorável eles nem aparecem, se retraem ou simplesmente fogem. O autor vincula capital humano aos talentos, que podem ser estimulados e valorizados quando reconhecidos como tal.

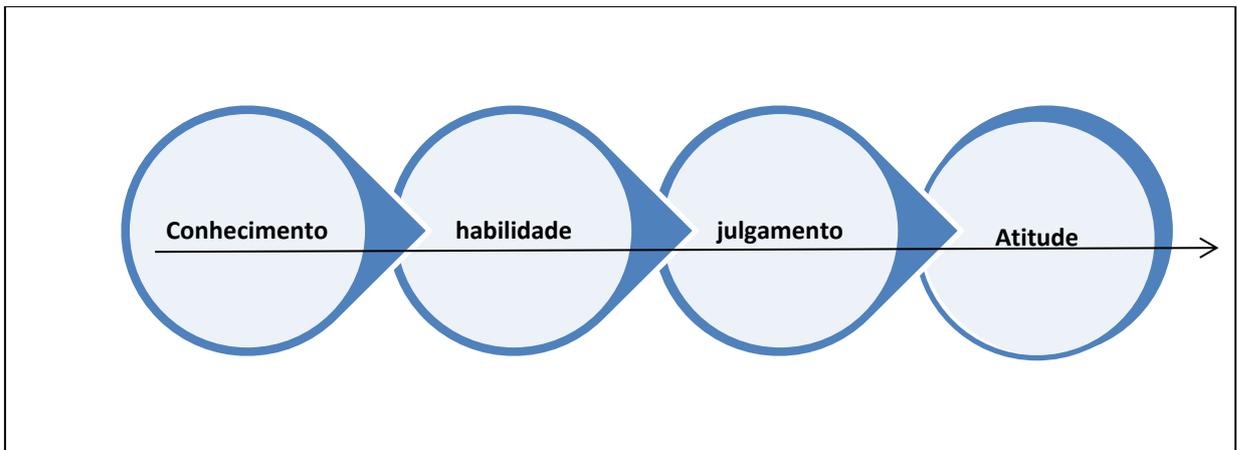
Tanto Chiavenato (2008a), como Paschoal (2006) concordam no fato de que a empresa pode estimular ou não talentos e conseqüentemente resultados excepcionais, isto depende do ambiente, da filosofia e do que é praticado por estas empresas; ou seja, mesmo o bom colaborador, reconhecido como talento, precisa ser valorizado e motivado para continuar firme em seus propósitos.

A filosofia e a política uma vez definidas, devem ser efetivamente instituídas, divulgadas, praticadas e monitoradas para que se incorporem à cultura da empresa. É sempre bom lembrar que temos uma tendência histórica de fazer coisas lindas no papel e pouco transformar em realidade. Mais do que mero exercício de palavras, a ideia é desenvolver uma crença verdadeira na relação sustentável e estável entre colaborador e empresa. (PASCHOAL, 2006, p. 10).

Paschoal (2006) considera que as ideias, os projetos em relação à Gestão de Pessoas devem sair do papel, do campo teórico e ser aplicados na prática, isto para garantir o êxito organizacional que em parte depende da força de trabalho, ou seja, das pessoas e dos talentos. As pessoas por menos ambiciosas que sejam, criam expectativas, desejam ser reconhecidas e implantar uma política de valorização, pode gerar estímulos positivos.

Chiavenato (2008a) ressalta que atualmente quatro aspectos estão diretamente relacionados aos talentos e são essenciais para sua competência:

Figura 7 – A constituição do talento humano



Fonte: Adaptado Chiavenato (2008a)

Chiavenato (2008a) define o Conhecimento como o saber resultante do aprender contínuo. A Habilidade como o saber fazer, é a capacidade de transformar o conhecimento em resultados, ou seja, na habilidade se aplica o conhecimento adquirido, isto possibilita inovação, criação e resolução de problemas. O Julgamento exige do talento sabedoria, equilíbrio e entendimento para julgar situações e definir prioridades. A Atitude está relacionada com empreendedorismo, que impulsiona o talento a assumir riscos, estimula a superação de metas, a fazer acontecer, mudar quando necessário ou sair da zona de conforto, se permitindo algo diferente e até certo ponto ousado.

4.1 Desafios na Gestão de Talentos

Paschoal (2006, p. 42) afirma que “Tem empresa que se empenha efetivamente em buscar talentos para sua equipe, mas depois que os contrata acha que a tarefa está concluída e larga o profissional ao deus-dará”. Ou seja, os deixa de lado, sem informação, sem acompanhamento e sem condições de trabalho; o resultado é desperdício de dinheiro, degaste da imagem tanto interna como externa; as consequências são negativas tanto para o talento desperdiçado, como para a empresa que o desperdiça e perde a chance de ter vantagem competitiva no mercado no qual atua.

Ruzzarin et al. (2006, p. 93) afirmam que é importante que haja consenso entre empresa e colaboradores, a quem chamam de time. Isto para que a empresa possa concretizar suas aspirações em relação à Missão e Valores da empresa, que em muito depende da parceria entre as partes. “Para que uma empresa efetivamente realize os seus sonhos em relação ao processo de excelência no desenvolvimento das equipes, faz-se necessário que essas aspirações estejam baseadas no consenso do time como um todo”.

Para Ruzzarin et al. (2006), o grande desafio da gestão de pessoas é gerenciar as equipes, gerar estímulos e fazer com que todos os colaboradores contribuam com o planejamento estratégico. Para os autores o ideal seria que toda a equipe participasse das discussões, da elaboração dos objetivos estratégicos futuros. “Uma vez traçada as estratégias e definidas as peças da execução do planejamento, faz-se necessário o desdobramento do engajamento das pessoas naquilo que foi delineado”. Ruzzarin et al. (2006, p. 93). Em relação aos talentos o desafio é ainda maior, pois antes de incluí-los no planejamento estratégico é preciso identifica-los e desenvolvê-los de tal forma que se sintam motivados para encarar novos desafios.

Ronchi (2010) discorre sobre a descentralização do ambiente organizacional, afirma que pessoas criativas e inteligentes necessitam de condições para seu desenvolvimento. “As organizações, que queiram atrair e reter essas pessoas, devem oferecer as condições para que as mesmas possam tomar decisões e colocar em prática suas ideias.” Ronchi (2010, p. 79). O que o autor destaca é que para se desenvolver, as pessoas, os talentos precisam de liberdade de expressão e ação; assim poderão criar, inovar sem restrições; é importante que haja espaço para

o trabalho e criatividade, pois caso contrário as pessoas não evoluem, ficam inibidas ou frustradas e podem perder o estímulo produtivo..

Manter os talentos motivados, também é algo desafiador, pois depende do ponto de vista de cada um; alguns entendem que o retorno financeiro é suficiente, para outros o reconhecimento é indispensável, desta forma se torna difícil para a organização estabelecer uma estratégia. Ronchi (2010, p. 87) afirma que: “[...] não basta planejar qual comportamento humano é adequado ou desenvolver estratégias que possam facilitar o estabelecimento do vínculo indivíduo-organização”. O autor destaca ainda que é preciso compreender aspectos referentes a socialização ou construção da subjetividade de cada indivíduo, pois segundo o mesmo não se consegue comprometimento através da mera obediência ou consentimento. O fato é que para atrair, reter e motivar talentos é preciso compreender particularidades e estar disposto a flexibilização, pois o RH não tem a capacidade de moldar ou motivar as pessoas, mas pode proporcionar um ambiente adequado para que isto ocorra.

4.2 Função estratégica do Gestor de Talentos

Chiavenato (2008a, p. 71) afirma que “A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada”. O autor enfatiza que a estratégia deve ser projetada a longo prazo, pois define os passos que a organização dará no futuro. Para tanto é necessário envolvimento de todos, deve ser global para que atinja a totalidade e assim possa alcançar o objetivo traçado.

O Gestor de RH precisa estar alinhado à estratégia organizacional e a par dos objetivos, bem como compreender e praticar a cultura organizacional estabelecida, pois além de gerir as pessoas ele é um agente multiplicador; que atua em um cargo de extrema confiança, que administra os processos legais relacionados às questões trabalhistas, bem como os processos relacionados às pessoas que compõem o quadro funcional. Ou seja, o gestor de RH é fundamental para as organizações; embora seja comum a terceirização desta função que fica a cargo de escritórios de contabilidade ou administração. Mas isto não é garantia de sucesso em relação às pessoas, pois a gestão interna fica a cargo das chefias, que passam a

ter mais responsabilidades sobre suas equipes, cabendo a estas chefias identificar e gerir os talentos.

Independente de haver nas empresas gestão de Talentos, ou não, a gestão de Recursos Humanos segundo Caon (2008, p 82) “é de importância fundamental na busca pela qualidade dos serviços prestados pelo hotel e a consequente competitividade da empresa no mercado em que atua”. Caon (2008) associa a qualidade dos serviços à gestão de RH, isto porque na hotelaria o cliente avalia constantemente a qualidade dos serviços prestados, que embora seja algo intangível pode ser motivo de encantamento para o cliente.

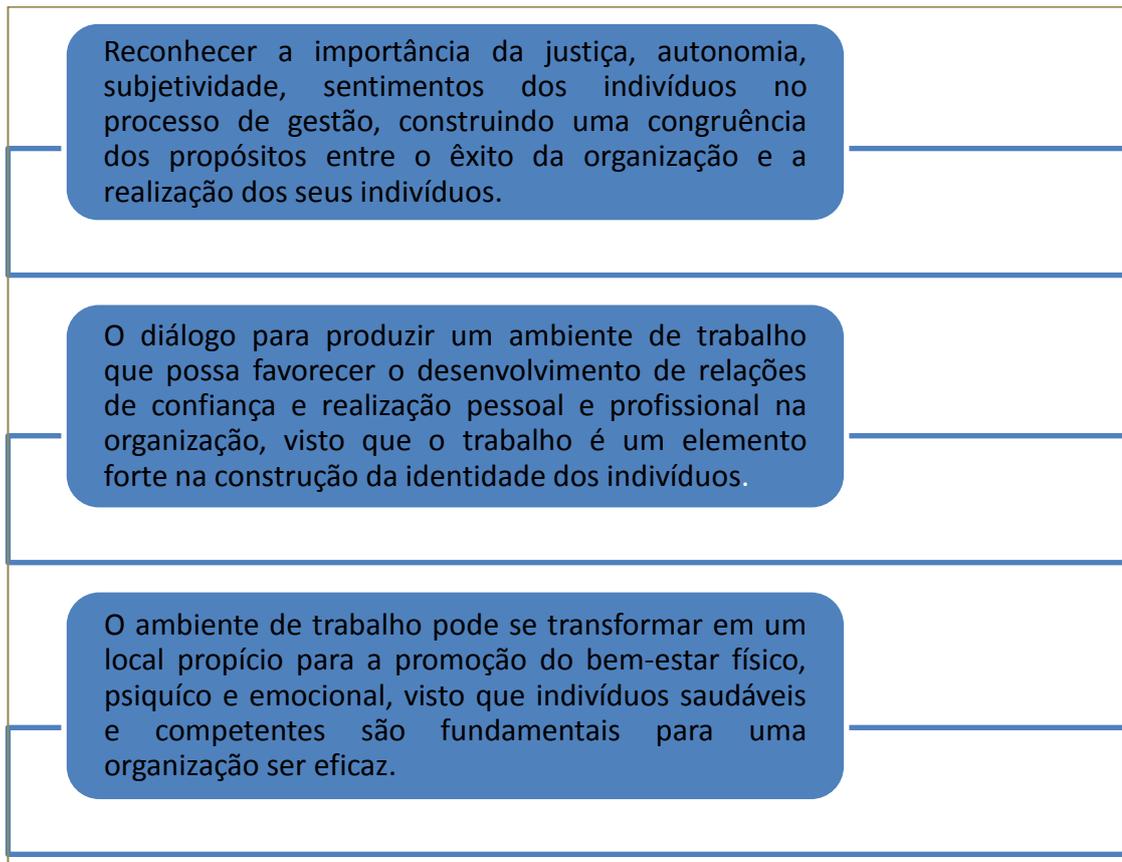
Considerando as estratégias praticadas nos hotéis, Caon (2008) afirma ser importante avaliar a satisfação dos funcionários. Esta é uma estratégia que pode gerar retornos positivos para a organização hoteleira, além contribuir para a retenção de talentos:

Como parte da política de reter bons talentos, olhar para os funcionários como se fossem clientes que devem ser satisfeitos é uma ferramenta crescentemente utilizada e aprovada. Não se trata de praticar princípios vagamente humanitários, mas sim de práticas gerenciais visando aos objetivos da empresa. Avaliar o grau de satisfação do funcionário é tão importante para o objetivo de manter bons níveis de satisfação e, portanto, de retê-lo, com para o objetivo de prestar um serviço que gere hóspedes mais que satisfeitos. Lembre-se: é muito difícil gerar hóspedes mais que satisfeitos a partir de funcionários insatisfeitos. (CAON, 2008, p.92).

Na perspectiva de Caon (2008) o funcionário insatisfeito, ainda que seja um talento, pode afetar diretamente a satisfação dos hóspedes, por isso é importante constantemente avaliar o nível de satisfação tanto dos hóspedes, quanto dos talentos, pois a insatisfação pode influenciar negativamente na oferta de bons serviços e no alcance dos objetivos organizacionais. O plano estratégico do RH deve contemplar tanto a avaliação de desempenho como o nível de satisfação dos funcionários. Ou seja, o RH se não empregar suas habilidades e ações periódicas de forma coerente e positiva, pode indiretamente afetar a satisfação dos hóspedes que depende segundo Caon (2008) da satisfação dos funcionários.

Ainda considerando aspectos que proporcionam uma boa gestão, Ronchi (2010) afirma que o trabalho pode ser uma necessidade primária, fruto de uma motivação primária, ou de uma necessidade que intenciona realização pessoal e autoestima. Neste contexto é importante destacar alguns tópicos que o autor considera importante no processo de gestão, que se adequa tanto às pessoas como aos talentos e são apresentados na figura 8:

Figura 8 – Aspectos para uma boa gestão



Fonte: adaptado Ronchi (2010)

Segundo Ronchi (2010) as organizações precisam considerar aspectos relativos aos indivíduos, seus anseios, o que gera satisfação, o que motiva e a partir daí desenvolver estratégias para seu desenvolvimento e conseqüentemente haverá maior produtividade; mas antes de tudo deve-se considerar a saúde e bem-estar no trabalho; o autor considera tais fatores fundamentais para eficácia organizacional.

Sobre Talentos, Chiavenato (2008b, p. 100) também afirma que empresas “as vencedoras desenvolvem e mantêm talentos. Um dos sinais de avanço é quando a empresa consegue substituir com facilidade os profissionais perdidos para a concorrência”. Para o autor as empresas médias tem maior dificuldade na aquisição de profissionais do que as empresas vencedoras; o autor explica que isto ocorre porque as empresas médias fazem de tudo para não perder um cliente, mas não e mobilizam para reter funcionários, ou seja, a gestão de talentos não faz parte dos objetivos organizacionais.

5. METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, os métodos compreendem:

- 1) Levantamento bibliográfico, para identificação de autores que abordam o tema escolhido.
- 2) Entrevista, que foi utilizada como ferramenta de pesquisa e guiada por roteiro com perguntas semiestruturadas (vide, Apêndice A e B), aplicadas a gestores de Recursos Humanos e colaboradores de hotéis de grande porte da área da Beira-mar e orla marítima de São Luís.
- 3) Análise dos dados obtidos através das entrevistas e comparação com referencial teórico, adquirido a partir do levantamento bibliográfico.

Para a constituição do referencial teórico foram considerados autores que abordam o tema em análise, entre os quais: Andrade, Chiavenato, Paschoal, Tanke, entre outros.

De acordo com Gil (2007, p. 17), “Pesquisa é definida como: o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Uma pesquisa só é desenvolvida quando existe um questionamento, ou seja, uma dúvida que para ser sanada requer a busca por respostas. O processo de pesquisa inicia com a identificação do problema e finaliza com a discursão dos resultados. Gil (1999), afirma que “A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais”.

A pesquisa descritiva tem como principal finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno. “As entrevistas semiestruturadas podem ser definidas como uma lista das informações que se deseja saber de cada entrevistado”; mas a forma de perguntar, ou seja, a estrutura da pergunta e a ordem em que as questões são feitas, variam conforme as características de cada entrevistado. (OLIVEIRA, 2011, p.36).

Sobre a pesquisa qualitativa Chizzotti (2010, p. 79) afirma que “A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, [...] um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”. Na pesquisa qualitativa as particularidades do sujeito são

consideradas, não se leva em conta apenas dados isolados, mas suas singularidades e sutilezas. O autor destaca ainda que é levado em conta o conhecimento prático das pessoas, o senso comum, bem como as concepções de vida.

- Coleta de dados, universo e amostragem:

Na coleta de dados primários, foi realizado levantamento inicial em sete hotéis, a fim de saber se estes tinham gestor de recursos humanos ou pessoa equivalente, desta totalidade apenas três hotéis deram resposta afirmativa. Os dados foram coletados no mês de novembro de 2018, através de entrevista guiada por roteiro, com questões abertas.

Foram considerados como universo, hotéis desde a Beira-mar no Centro da cidade e orla marítima de São Luís, até a praia de São Marcos. Na pesquisa também foram considerados hotéis de grande porte, ou seja, que possuem quantidade de apartamentos superior a 100 Unidades Habitacionais.

A pesquisa contemplou uma amostragem baseada em levantamento inicial, isto considerando o porte dos hotéis e se possuem gestor de RH ou equivalente; desta forma foram selecionados três hotéis para a coleta de dados. Esta amostragem é suficiente para a pesquisa, pois atende os objetivos que são qualitativos, que focam no caráter subjetivo, no ponto de vista e experiência individuais dos entrevistados.

- Técnicas e/ou instrumento de pesquisa:

Como instrumento de pesquisa, foi utilizado roteiro de entrevista (apêndice A), constituído por 13 questões, sobre o tema em análise, ou seja, sobre gestão de recursos humanos e de talentos, sendo aplicado a três gestores responsáveis pelo departamento de recursos humanos dos hotéis pesquisados; e segundo roteiro de entrevista (apêndice B) constituído por nove questões e foi aplicado a nove colaboradores de diferentes setores. Chizzotti (2010, p. 55) destaca que “as questões abordadas devem ser do conhecimento dos informantes”, desta forma será possível prestar opinião ou informações sobre o tema abordado. Durante a entrevista também houve a observação direta em relação ao entrevistado e ambiente no qual se insere.

Antes do início da entrevista também foi apresentado aos participantes da pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A), que foi lido e assinado por todos os 22 entrevistados nesta pesquisa.

- Obstáculos e limitações da pesquisa:

Durante a pesquisa de campo foram encontradas algumas dificuldades, devido à falta de disponibilidade dos gestores de RH em responder ao questionário; ainda em Outubro foram feitos agendamentos nos hotéis aptos à pesquisa, para visita inicial, que por motivos de saúde ou falta de tempo foram remarcados para Novembro conforme disponibilidade dos gestores, ou seja, por se tratar de um setor restrito e com número reduzido de funcionários é um pouco difícil o acesso para entrevista.

Em média, foram três visitas a cada hotel, para em fim conseguir os dados necessários. Na primeira visita foi falado sobre o tema da pesquisa e efetuado agendamento para entrevistas. Na segunda visita, em alguns hotéis não foi possível fazer as entrevistas previamente agendadas, isto por motivo de viagem do gestor, ausência ou reunião. Na terceira visita foi possível fazer algumas entrevistas, mas em pelo menos um hotel houve a quarta visita para uma última entrevista.

Também devido à falta de tempo de alguns entrevistados, estes optaram por responderem ao roteiro a próprio punho e por vezes se limitaram a responder apenas “sim” em algumas questões, o que acaba por ser um limitador na pesquisa, que intenciona acessar aspectos subjetivos pertinentes ao tema em análise.

- Análise dos dados coletados:

Para melhor análise dos dados, as informações obtidas por meio da entrevista guiada por roteiro com questões abertas, foram distribuídas em quadros de respostas, considerando a ordem das perguntas contidas no roteiro de entrevista, destacado no Apêndice A e B, bem como a ordem dos hotéis visitados, o que possibilitou ampla visualização das respostas, compreensão e comparativos. Também foi criada uma base de dados no programa Excel, em paralelo para elaboração dos quadros e adaptação das figuras utilizadas como ilustração ou complemento das informações fornecidas pelos autores.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados apresentados a seguir foram coletados através de entrevistas informais, onde por meio de roteiro de entrevista foram aplicadas perguntas abertas, sobre o tema gestão de Recursos Humanos e de Talentos, que foram dirigidas a 3(três) gestores de Recursos Humanos e 9 (nove) colaboradores de 3(três) organizações hoteleiras em São Luís-Ma.

A pesquisa possibilitou acessar os setores de Recursos Humanos dos hotéis de grande porte de São Luís e nestes promover investigação e reflexão sobre o papel do gestor de RH e a importância da gestão de talentos. Por meio das entrevistas foram coletados dados quanto o processo de gestão e a rotina de trabalho do RH, quais suas demandas, como motiva os colaboradores e ainda buscou-se entender de que forma são administrados os conflitos existentes. Também houve coleta de informações quanto à percepção dos colaboradores em relação à importância do gestor de RH, se este é motivador, se promove escuta diferenciada e se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores. Os colaboradores foram questionados ainda quanto à importância do gestor de RH, qual sua influência no cotidiano, se o gestor presta orientação e promove desenvolvimento dos colaboradores.

Os resultados coletados através de entrevistas são destacados por meio de quadros que apresentam as respostas dos gestores de Recursos Humanos e dos colaboradores dos hotéis de diferentes áreas de atuação. Os resultados da pesquisa são apresentados sem que haja identificação dos gestores entrevistados, isto a fim de preservar suas identidades.

Os gestores entrevistados serão identificados como: Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3 e estão agrupados conforme seus respectivos hotéis: Hotel A, Hotel B e Hotel C. Os dados coletados dos colaboradores também serão apresentados através de quadro de respostas, de acordo com os hotéis pesquisados, que serão descritos por colaborador 1, 2 e 3 e serão agrupados conforme identificação de seus respectivos hotéis que será Hotel A, Hotel B, Hotel C, isto para que também sejam preservadas suas identidades.

6.1 Percepção dos gestores sobre a gestão de talentos

Os quadros a seguir apresentarão as respostas dos gestores sobre o tema abordado na pesquisa e coletados por meio das entrevistas.

Quadro 3 – Pergunta nº1 Gestor

Porque escolheu a área de gestão de Recursos Humanos (RH)?	
Gestor 1 – Hotel A	Por gostar de trabalhar primeiramente com pessoas.
Gestor 2 – Hotel B	Escolhi essa área pela afeição com Gestão de Pessoas, por atuar em diversas áreas como DP, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e a própria análise em RH.
Gestor 3 – Hotel C	Por opção de trabalhar com pessoas que prestam serviços a fim de gerar lucros para empresa gerida; e de modo a desenvolver ainda mais todos os meus ensinamentos adquiridos em cursos, graduação e pós-graduações.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

A gestora 1 demonstrou grande empatia e afinidade com pessoas, percebe-se que ela atua na área com prazer. A gestora 2 também atua no RH por opção, independente do ramo de atividade o fundamental é o trabalho com a gestão de pessoas. O Gestor 3 tem um diferencial, trabalha em um hotel de rede é formado em turismo e administração e tem um olhar atento a valorização das pessoas e a lucratividade; as práticas adotadas pelo gestor 3 é reflexo da cultura organizacional da rede hoteleira, o que se confirma com as respostas obtidas. Todos os entrevistados atendem aos apelos de Paschoal (2006) em relação ao cuidar das pessoas, pois antes de tudo gostam de gerir pessoas.

Quadro 4 – Pergunta nº 2 Gestor

Porque optou por trabalhar em uma organização hoteleira?	
Gestor 1 – Hotel A	Na realidade não escolhi, como sempre atuei em DP, RH que é uma parte da administração de uma organização, vim por causa da área, não por ser hotel.
Gestor 2 – Hotel B	Por oportunidade
Gestor 3 – Hotel C	Por estar diretamente vinculado com a minha opção profissional e por ser um empreendimento ligado ao grupo que já trabalho a mais de 10 anos.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Para a gestora 1 o mais importante são as pessoas, ela gosta da área de DP e RH e não tem preferência pelo tipo de organização, isto para ela é irrelevante, mas está no hotel há 11 anos. A gestora 2 atua na hotelaria devido à oportunidade que teve e já está no hotel há 5 anos. O gestor 3 trabalha no hotel há 7 anos e por se tratar de um local com quadro de colaboradores reduzidos, também acumula funções, de Gerente Geral e RH, vinculado ao setor administrativo; neste hotel os profissionais são polivalentes, passam por muitos setores e aprendem as mais diversas funções, sem que isto cause algum desconforto, pois são recompensados.

Quadro 5 – Pergunta nº 3 Gestor

Na sua visão qual o objetivo da gestão de RH?	
Gestor 1 – Hotel A	É proporcionar que a empresa e colaboradores caminhem com o mesmo objetivo.
Gestor 2 – Hotel B	Motivacional, qualidade de vida, gerenciamento ou mudanças, treinamento e desenvolvimento.
Gestor 3 – Hotel C	Desenvolver da forma correta pessoas que irão gerar resultados e lucros para a empresa, gerando vantagens para todos.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

A gestora 1 tem perfil de mediadora das relações, seu foco é a sintonia entre as partes para que se alcance objetivos em comum. Para a gestora 2 os objetivos estão relacionados com motivação e QVT(qualidade de vida no trabalho), também considera importante promover treinamento e desenvolvimento dos colaboradores no hotel onde atua também recebe suporte de uma psicóloga contratada, e o gerente geral tem formação em Coach. O Gestor 3 demonstra grande empatia e preocupação com sua equipe, mas não perde o foco nos resultados, que também são distribuídos aos colaboradores por meio do PPR (programa de participação nos resultados), isto anualmente.

Cada gestor apresenta em parte o que é citado por Chiavenato (2008a, p.9), que afirma que a GP “é um conjunto integrado de atividades”, executadas por gestores, que agrega, aplica, recompensa, desenvolve, mantém e monitora as pessoas nas organizações. A gestão de pessoas nos hotéis também leva em conta a cultura e objetivos organizacionais, por isso se distinguem em algumas questões.

Quadro 6 – Pergunta nº 4 Gestor

Quais os principais processos da gestão de RH na no hotel onde trabalha?	
Gestor 1 – Hotel A	Processo seletivo em três etapas: a) entrevista; b) Dinâmica X teste prático; c) entrevista final. Admissão, Demissão, Férias, acompanhamento de ASO (Atestado de saúde ocupacional), Ponto eletrônico, etc.
Gestor 2 – Hotel B	O DP/RH tem o papel fundamental no constante aperfeiçoamento em todas as operações no hotel, e na promoção ou crescimento dos seus colaboradores é um departamento que dá suporte a outros eventos.
Gestor 3 – Hotel C	Processos seletivos humanizados + constantes treinamentos realizado pela rede (on-line) e pela franquia (in loco) + realização de Avaliações de Desempenho AADD + mudanças de cargos e salários de acordo com as AADDs + Benefícios específicos da empresa + intercambio entre hotéis + programa de participação nos resultados PPR + autonomia para desenvolver suas atividades operacionais e outros.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

A gestora 1, citou algumas atividades pertinentes ao setor, mas alegou que tem muito mais e atua sozinha no RH. A gestora 2 tem uma auxiliar, além de contar com o suporte de uma psicóloga por meio de consultoria, mesmo se tratando de um hotel familiar, a organização considera importante a GP e investe em ações, visando melhores resultados. O gestor 3 embora seja gerente geral e RH, conta com uma equipe administrativa consciente da importância dos colaboradores, muitos dos programas implantados são determinados pela rede proprietária do hotel.

Quadro 7 – Pergunta nº 5 Gestor

Quantos colaboradores têm no hotel em que trabalha	
Gestor 1 – Hotel A	72
Gestor 2 – Hotel B	126
Gestor 3 – Hotel C	44

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

A gestora 1 mencionou que o quadro está reduzido. O hotel tem 211 apartamentos e um quadro de apenas 72 colaboradores e isto sobrecarrega a todos. No hotel B tem 243 apartamentos e 126 colaboradores. Mesmo havendo uma proporção maior de funcionários por apartamento, ainda não é suficiente, pois o hotel tem uma área extensa e muitos eventos, o que acaba por sobrecarregar a equipe. O que ameniza é a contratação de extras nos dias de maior movimento. Já o gestor 3 pratica o que é determinado para a bandeira do hotel onde atua, ou seja, por ser um hotel padrão econômico, opera com poucos funcionários, mesmo tendo 176 apartamentos mantém a média de 44 funcionários que são treinados para executarem as mais diversas funções, com habilidade, agilidade e satisfação.

Quadro 8 – Pergunta nº 6 Gestor

Participa do planejamento estratégico do hotel?	
Gestor 1 – Hotel A	Sim, mas a elaboração final é com a gerência, já de posse de todos os dados de todos os gestores e setores.
Gestor 2 – Hotel B	Sim
Gestor 3 – Hotel C	Sim

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

No Hotel 1 Foi possível notar que o papel do RH é importante, a gestora 1 tem certa autonomia, já está no hotel há 11 anos e passou por várias gerências. Foi possível perceber harmonia com os colaboradores, que a respeitam, admiram e exprimem certa gratidão. Outro detalhe importante é a existência de um refeitório conjugado com sala de estar, TV, sofá, tem micro-ondas, o ambiente é limpo e organizado; isto é reflexo do papel do RH, bem como da política de valorização dos colaboradores. A gestora 2 preferiu não detalhar de que forma participa do planejamento, mas a informação coletada é que o RH é plantonista nos finais de semana, ou seja, atua como gerente em sistema de rodízio com outros gestores. O gestor 3 por acumular a função de gerente geral e RH juntamente com sua equipe, demonstra no decorrer de sua fala ter plena consciência do planejamento estratégico, mas preferiu não entrar em detalhes nesta questão.

Quadro 9 – Pergunta nº 7 Gestor

Como motiva os colaboradores, existe alguma forma de reconhecimento, premiação ou incentivo para os colaboradores do hotel onde trabalha?	
Gestor 1 – Hotel A	Com eleição de funcionários do mês, assim como acompanhamento diário e avaliações juntamente com a supervisão dos mesmos.
Gestor 2 – Hotel B	A empresa trabalha com a oportunidade, trabalhando troca de funções (Job rotation) assim identificamos em outro setor alguém que pode ser promovido.
Gestor 3 – Hotel C	A motivação principal acontece no dia a dia através da formação de um bom ambiente de trabalho através de inúmeros itens desenvolvidos pela empresa e por todos os colaboradores. [...] o hotel realiza o reconhecimento de ações diferentes através de: pagamento remunerado de TOP Quadrimestral (funcionário do quadrimestre) e TOP Anual (funcionário do ano) [...]. Realiza pagamento remunerado do PPR (anual) e pagamento mensal de premiações.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Embora não mencionado pela gestora 1, no hotel existe a política de distribuição de pontos com base na arrecadação da taxa de serviço e isto é motivador para um dos colaboradores entrevistado; o hotel também faz promoção interna. No hotel 2 é comum o aproveitamento dos talentos internos, via política de promoção interna, ou seja, só contrata alguém de fora se não tiver como suprir a demanda internamente; também tem distribuição de pontos, mas conforme política atual, novos contratados não terão direito a este benefício. O gestor 3 destaca a importância de um bom ambiente de trabalho e cita ainda programas de valorização e recompensas. Sobre o ambiente de trabalho, Ferreira (2015) afirma que é importante, pois gera estímulos e motivação, o gestor 3 demonstra ter ciência disto.

Quadro 10 – Pergunta nº 8 Gestor

Existe política de plano de carreira ou promoção dos colaboradores?	
Gestor 1 – Hotel A	Não existe política de plano de carreira, mas temos promoções, onde se leva em conta as avaliações.
Gestor 2 – Hotel B	Sim
Gestor 3 – Hotel C	O plano de carreira é feito através do planejamento interno de toda a rede hoteleira, aonde os colaboradores vão evoluindo de cargo de acordo com a mudança de steeps.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

A afirmação da gestora 1 foi constatada durante a entrevista aos colaboradores, que mencionaram a promoção recente de um rapaz dos serviços gerais para a manutenção, também teve o caso da estagiária de administração, que sempre trabalhou como recepcionista em outros hotéis e no hotel 1 está tendo a chance de atuar na controladoria. A gestora 2 afirmou que existe sim a política de plano de carreira e promoções, mas não detalhou; no entanto na recepção tem um exemplo concreto de que há realmente a valorização dos talentos internos. A coordenadora da recepção iniciou suas atividades no hotel como menor aprendiz e ao longo dos anos foi desempenhando novas funções e adquirindo mais conhecimento. A atual governanta antes era camareira e foi promovida para supervisora; ainda recentemente uma camareira foi promovida e transferida para o restaurante do hotel.

Quadro 11 – Pergunta nº 9 Gestor

Como administra os conflitos do cotidiano?	
Gestor 1 – Hotel A	Com reuniões diárias, semanais e por fim reunião geral uma vez por mês.
Gestor 2 – Hotel B	Administramos o ouvir, ceder, não levar para o lado pessoal, com paciência e resiliência.
Gestor 3 – Hotel C	De forma sincera e correta. O correto será sempre de comum acordo para todos. A sincera junto com o carinho pacifica um bom ambiente.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Em relação à resposta da gestora 1 é coerente com as afirmações dos colaboradores, que afirmaram que na ocorrência de algum problema, primeiramente são chamados para conversar. Conforme observado havendo reincidência a empresa opera conforme as leis trabalhistas: advertência verbal, advertência por escrito, suspensão, etc. A gestora 2 destaca que é importante ouvir, ter paciência e tratar os conflitos de forma profissional. O gestor 3 tem apelo ético e isto reflete a proposta da rede hoteleira, que tem programas específicos para os colaboradores em termos de motivação e recompensas, além de atuar com prevenção de conflitos ao se preocupar com o dia a dia, com o ambiente acolhedor e pacífico, e isto foi possível notar em alguns setores, onde haviam pessoas alegres e animadas trabalhando.

Quadro 12 – Pergunta nº 10 Gestor

O hotel opera com gestão de talentos (GT)?	
Gestor 1 – Hotel A	Operamos com seleção e Banco para uma possível admissão imediata, mas nem sempre funciona, pois não conseguimos manter um banco por muito tempo.
Gestor 2 – Hotel B	Sim
Gestor 3 – Hotel C	Sim. O hotel possui um plano chamado “ATORES”, que visa gerir os talentos apresentados nos seus hotéis. Em seguida esses “ATORES” viram “TRAINEES” que seguirão carreira na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

A gestora 1 chama de banco de talentos, candidatos que deixaram seus currículos na empresa; mas nem sempre estão á disposição desta, alguns esperam por uma vaga, mas independente do contratante oque eles desejam é ser contratados. A gestora 2 não detalhou com é feita a gestão de talentos, mas de fato ocorre no hotel, existe o reconhecimento das habilidades e havendo interesse do colaborador ele evolui no hotel, por vezes no mesmo setor ou de um setor para outro, podendo até alcançar a gestão, conforme resposta seguinte da gestora. O gestor 3 destaca pelo menos dois programas de valorização de talentos, o hotel avalia seus colaboradores e observa no dia a dia o perfil e habilidades e como estes fazem rodízio de funções tem a chance de aprender cada vez mais.

Quadro 13 – Pergunta nº 11 Gestor

A GT é importante para eficácia organizacional?	
Gestor 1 – Hotel A	Como já explicado não conseguimos.
Gestor 2 – Hotel B	Com certeza, aqui temos muitos talentos que hoje são gestores.
Gestor 3 – Hotel C	Muito importante, pois motiva todos os colaboradores a desenvolver melhores atividades a fim de serem captados pelo plano “ATORES”, bem como também capacita os melhores talentos da empresa de modo a produzirem mais e fincarem raízes na empresa.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

A gestora 1 reafirma que não consegue manter um banco de talentos, desta forma isto é irrelevante para a eficácia organizacional. A empresa contrata quando é necessário, para tanto não é levado em conta habilidade especial, mas sim as específicas, concernentes ao cargo que será ocupado. A gestora 2 enfatiza que muitos talentos internos, que evoluíram e chegaram ao patamar de gestores, a exemplo a coordenadora da recepção e a governanta e ainda tem o TI que hoje é o responsável pela controladoria do hotel 2. Para o gestor 3 a GT é importante pois gera motivação dos colaboradores, ou seja, ocasiona um espécie de competição interna mas de forma saudável, a intenção da rede é que os talentos sejam identificados, valorizados e permaneçam no hotel ou na rede atuando em outros hotéis.

Quadro 14 – Pergunta nº 12 Gestor

Como são identificados os talentos?	
Gestor 1 – Hotel A	Quando conseguimos, com as avaliações e pontuação das chefias.
Gestor 2 – Hotel B	Equilíbrio pessoal e profissional, determinação, foco, espontaneidade e flexibilidade.
Gestor 3 – Hotel C	Através das análises nas reuniões gerenciais e das pontuações nas AADDs.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Para a gestora1, os talentos são identificados através das avaliações dos colaboradores, são consideradas suas pontuações e parecer das chefias. Para a gestora 2 são avaliados pontos fundamentais que garantirão uma atuação satisfatória, ou seja, não basta ter habilidades técnicas é necessário ter o perfil exigido para a ocupação do cargo ou promoção. O gestor 3 destaca como ferramenta de identificação as avaliações de desempenho, além do parecer dos demais gestores.

Chiavenato (2008a) afirma que os talentos são diferentes, são dotados de habilidades que ultrapassam as expectativas, desta forma podem ser percebidos, estimulados e recompensados.

Quadro 15 – Pergunta nº 13 Gestor

Quais os maiores desafios da Gestão de Talentos (GT) no hotel onde trabalha?	
Gestor 1 – Hotel A	A maior dificuldade é manter uma pasta com “talentos”, pois em se tratando da empresa, dos que já estão; muitos não têm interesse devido a responsabilidade; e um banco de talento externo é devido a necessidade de cada um que abraça a primeira oportunidade.
Gestor 2 – Hotel B	Identificar tarefas e responsabilidades, definir competência, fornecer feedback, motivar e levar pessoa ao desempenho eficaz.
Gestor 3 – Hotel C	Captar e segurar para a empresa talentos que englobem as posturas gerais do hotel.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

A gestora 1, nesta resposta utiliza o termo pasta de talentos que faz jus ao termo banco de talentos, já mencionado. Ela mencionou de modo informal que muitos colaboradores não têm interesse em se destacar, isto devido a possibilidade de assumirem mais responsabilidades; o que de certa forma denota comodismo; mas o que foi possível notar é que existe a valorização dos que se destacam, a exemplo o rapaz que era dos serviços gerais e agora está na manutenção; também tem a colaboradora que sempre atuou em recepções de hotéis e está tendo a chance de trabalhar na controladoria do hotel. Isto de certa forma é mencionado pela gestora quando ela diz que: “cada um que abraça a primeira oportunidade”; o fato é que o colaborador é que tem que lutar pelo que deseja, pois o Hotel A não opera com gestão de talentos. A gestora 2 destaca a condução do colaborador para um desempenho eficaz e isto tem relação com as responsabilidades, motivação e feedback. Já o gestor 3 afirma que o difícil é a captação e retenção dos talentos que tenha o perfil que o hotel almeja, ou seja a postura conta na contratação ou promoção de um talento.

A pesquisa com os gestores de Recursos Humanos foi satisfatória, embora algumas respostas não tenham sido detalhadas a maioria é descritiva e estão alinhadas com as respostas e comentários dos colaboradores. De acordo com a fala dos gestores somente os Hotéis B e C fazem gestão de talentos, mas somente no Hotel C, que é um hotel de rede isto ocorre de forma mais efetiva, pois existe o programa “Atores”, que visa a identificação e desenvolvimento dos talentos. Para o Hotel C também é importante motivar e valorizar os colaboradores de modo geral, criando um ambiente harmonioso e propício para a aprendizagem e o crescimento

profissional. No Hotel C Também existem políticas de recompensas, a exemplo o pagamento da participação nos lucros que é uma espécie de 14º salário.

Em relação às atribuições dos gestores, também são diferenciadas, pois no Hotel A, a gestora atua sozinha, ou seja, percebe-se certa sobrecarga de tarefas, inclusive a entrevista foi adiada por duas vezes, a primeira não aconteceu por ausência e a segunda devido a reunião. Já no Hotel B a gestora tem uma assistente e uma psicóloga que lhe dá o devido suporte, o que lhe permite até folgas, ou licenças quando preciso. No Hotel C embora o gerente geral acumule também a função de gestor de RH, este tem o apoio da equipe administrativa e boa parte do plano estratégico é gerido pela rede hoteleira, ou seja, já existe uma rotina com programas de capacitação e motivacional estabelecido, bastando apenas administrá-lo no cotidiano.

Quanto ao aspecto motivacional a pesquisa confirmou o que Paschoal (2006) firma sobre motivação, pois além das responsabilidades básicas, de recrutamento, seleção e retenção de pessoas o RH, ou dirigentes também devem se preocupar com o desenvolvimento e motivação, devem ainda inspirar e estimular as pessoas a cumprirem seu papel nas organizações, isto considerando as políticas e programas preestabelecidos pelo hotel. O ideal seria que os gestores tivessem mais autonomia, no entanto dependem do aval de gerentes e chefias para a tomada de decisões e isto acaba por limitar sua função estratégica, que poderia proporcionar maior benefício e competitividade para a organização hoteleira.

No geral os entrevistados tem noção do que vem a ser a gestão de talentos e são conscientes quanto à importância destes para os hotéis; embora alguns reconheçam os talentos pelas qualidades e não disponham de ferramentas e programas específicos, concordam no fato de que os talentos são necessários para a eficácia organizacional e isto condiz com a fala de Chiavenato (2008a, p. 52) no qual afirma que “gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações”. Portanto é necessário sim ficar atento aos possíveis talentos, pessoas que apresentam diferencial competitivo e estejam dispostas a vestir a camisa da empresa. Cabe aos gestores de recursos humanos, procurar a melhor forma de motivar, desenvolver, recompensar e reter estes talentos, pois isto gerar maior competitividade e lucratividade para as organizações hoteleiras e demais empresas.

6.2 Percepção dos colaboradores sobre a gestão de talentos

Os próximos quadros apresentarão as respostas dos colaboradores coletadas nas entrevistas durante a pesquisa de campo.

Quadro 16 – Pergunta nº 01 Colaborador

Porque optou por trabalhar com meios de hospedagem ?		
HOTEL A	Colaborador 1	Sempre trabalhei no setor hoteleiro, no front como recepcionista de hotel e sempre tive curiosidade de trabalhar no back, de preferência no faturamento, onde agora tive essa oportunidade.
	Colaborador 2	Porque preciso, preferia trabalhar na área de manutenção.
	Colaborador 3	Não escolhi, tudo começou como aprendiz em manutenção em Salvador-Bahia.
HOTEL B	Colaborador 1	Opção na área de governança.
	Colaborador 2	Porque gosto de trabalhar com hóspede.
	Colaborador 3	É uma área que abrange vários tipos de profissionais, com várias experiências e função de trabalho, podendo o mesmo crescer na empresa, atuar em vários setores e até ser promovido.
HOTEL C	Colaborador 1	Porque se conhece diversos tipos de pessoas, de diferentes lugares e por ser um meio acolhedor e de serviço.
	Colaborador 2	Sempre fascinei-me com esse segmento principalmente com o amor em servir.
	Colaborador 3	Enxerguei na hotelaria uma possibilidade de adquirir múltiplas habilidades, onde posso me aperfeiçoar em diversos setores.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

De acordo com as respostas obtidas nesta questão, a maioria dos colaboradores demonstra afinidade com o segmento hoteleiro e os demais trabalham em hotéis por motivo de necessidade ou oportunidade. Alguns dos entrevistados veem na hotelaria a possibilidade de crescimento profissional, outros destacam o acolhimento e o amor em servir, mas independente de gostarem ou não do segmento, demonstraram responsabilidade e empenho em suas funções.

Chiavenato (2008a) afirma que as pessoas dependem do trabalho, ou seja, das organizações para alcançarem seus objetivos pessoais. Ser bem sucedido

tem relação com o crescer nas organizações. Muitos colaboradores veem nos hotéis a possibilidade de ascensão profissional e desempenham da melhor forma suas tarefas, a fim de serem reconhecidos e recompensados e isto não é um desejo egoísta, mas sim uma necessidade a ser satisfeita e por meio da oferta da força de trabalho pode ser alcançada e isto independe do tipo de organização, pois devido a grande concorrência no mercado de trabalho, não dá para ficar escolhendo onde atuar, por isso a oportunidade vem antes do querer.

Quadro 17 – Pergunta nº 02 Colaborador

Considera importante a atuação do gestor de Recursos Humanos (RH), porque?		
HOTEL A	Colaborador 1	Sim, pois além de recrutamento efetivo, ele também é responsável pela formação continuada do colaborador e orientações quanto aos direitos trabalhistas.
	Colaborador 2	Sim, é companheira, responsável e aconselha.
	Colaborador 3	Considero sim, praticamente é o centro do hotel, a partir dela se desenvolve as coisas.
HOTEL B	Colaborador 1	Sim. Presta informação necessária.
	Colaborador 2	Sim é muito importante
	Colaborador 3	Sim, mais do que cobrar os direitos, sempre visando os deveres, como direitos trabalhistas, saúde, buscando melhorar as condições de trabalho.
HOTEL C	Colaborador 1	Sim, é de suma importância ter uma gestão focada nas pessoas e em suas atividades.
	Colaborador 2	Sem dúvidas, é o setor que aproxima Gerência X Colaborador, principalmente no quesito Dúvidas em relação à registros dos funcionários do hotel.
	Colaborador 3	Sim, pois o mesmo está encarregado de assegurar todos os nossos Direitos e deveres.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Todos os colaboradores afirmaram que a atuação do RH é importante, mas os colaboradores do Hotel A demonstram afeto e admiração pela gestora 1. Em relação ao Hotel B, os colaboradores são mais práticos, retratam a importância das

informações, os direitos, os deveres e a busca por melhores condições de trabalho. Já os colaboradores do Hotel C enfatizam a importância das pessoas, a aproximação com a gerência, esclarecimento das dúvidas e também citam os direitos e deveres.

Quadro 18 – Pergunta nº 03 Colaborador

O RH presta orientação aos colaboradores ?		
HOTEL A	Colaborador 1	Sim.
	Colaborador 2	Sim, dá conselhos e orienta profissionalmente e vida pessoal, super amiga.
	Colaborador 3	Sim, profissional.
HOTEL B	Colaborador 1	Presta sim
	Colaborador 2	Sim com diálogo com os colaboradores
	Colaborador 3	Sim.
HOTEL C	Colaborador 1	Sim
	Colaborador 2	Sim muito. Sempre que temos dúvidas, eles conseguem sanar.
	Colaborador 3	Sim, sempre repassando ou atualizando informações sobre a empresa e mantendo a equipe informada.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Na questão 3 todos os colaboradores afirmaram que o RH presta orientação; o que difere as respostas é a citação de amizade e diálogo com os gestores, que é citado por 2 colaboradores. O colaborador 3 também fez questão de enfatizar que as orientações são relativas à empresa, ou seja, quanto a novos procedimentos, faturamento mensal, mudanças de uma forma geral no contexto trabalhista.

Davies (2010) afirma que a orientação dos colaboradores é importante, o autor salienta que as empresas devem atentar para as leis, para a política do hotel, para o padrão, bem como a qualidade dos serviços, e deve ainda praticar a orientação em relação aos salários e avaliar o desempenho dos colaboradores. Para o autor a orientação deve abranger vários aspectos, inclusive as políticas em relação a cargos e salários, gratificações e descontos; deve ainda abranger plano de

carreira, avaliação de desempenho entre outros benefícios que possibilitaria o desenvolvimento dos colaboradores.

Quadro 19 – Pergunta nº 04 Colaborador

Como o RH administra os conflitos do cotidiano?		
HOTEL A	Colaborador 1	Até o presente momento não tive nenhum tipo de percepção de conflitos internos.
	Colaborador 2	Antes de tudo ela conversa primeiro.
	Colaborador 3	Chama em sala para diálogo.
HOTEL B	Colaborador 1	Geralmente é dado informações sobre determinados assuntos, previne.
	Colaborador 2	Sim previne.
	Colaborador 3	Sempre ouvindo os dois lados e entrando no acordo.
HOTEL C	Colaborador 1	Eles normalmente fazem reunião se for algo que envolva a equipe e também conversa se for relacionado ao individual.
	Colaborador 2	Conseguem adaptar tranquilamente os processos e lidar com dúvidas e/ou reclamações dos colaboradores.
	Colaborador 3	Qualquer dúvida com relação ao setor de RH, a equipe de recursos humanos sempre está disponível para tirar.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Na questão 4 foi mencionado novamente o diálogo e também a prevenção, neste sentido percebe-se que o RH está atento ao comportamento dos colaboradores e antes de algum conflito se antecipa promovendo a prevenção, seja pelo o que é relatado, o RH parece estar atento aos movimentos dos colaboradores e quando identificado algum conflito ou dúvida, procura resolver o quanto antes por meio do diálogo ou reuniões, isto para que a questão não tome maiores proporções e interfira na operação do hotel. A fala dos colaboradores apresenta gestores sensíveis às demandas do cotidiano e utilizam o diálogo com ferramenta de prevenção e solução de conflitos.

Quadro 20 – Pergunta nº 06 Colaborador

Considera o RH importante para o planejamento do hotel ?		
HOTEL A	Colaborador 1	Sim, todo e qualquer gestor, trabalhando em conjunto com o estratégico para que os processos se tornem mais eficientes.
	Colaborador 2	Ela é muito importante, é insubstituível no hotel.
	Colaborador 3	Sim, o setor de RH é fundamental, contrata, aconselha e orienta.
HOTEL B	Colaborador 1	Sim, presta esclarecimentos.
	Colaborador 2	Sim com certeza.
	Colaborador 3	Com certeza.
HOTEL C	Colaborador 1	Sim, pois acaba auxiliando na gestão das pessoas e isso se faz necessário.
	Colaborador 2	Sem dúvida, ele retém os talentos na organização de forma mais assertiva. Além disso, o setor é responsável por analisar o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores e utilizar os dados obtidos para fazer o planejamento dos próximos meses.
	Colaborador 3	Sim, é uma parte importante da empresa para assegurar e repassar os Direitos e deveres da equipe.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Nesta questão houve concordância nas respostas, mas apenas dois colaboradores relacionaram o planejamento com gestão de pessoas e talentos, estes colaboradores são do Hotel C, que tem o programa de talentos, identificado como “Atores”; ou seja, neste hotel além da existência da gestão de talentos, ainda existe a compreensão por parte dos entrevistados de que as pessoas, os talentos devem fazer parte do planejamento do hotel.

Corroborando com a afirmação dos colaboradores Paschoal (2006, p. 26) enfatiza que “O setor de RH tornou-se estratégico para o sucesso dos negócios. Simplesmente não se pode falar em planejamento estratégico sem incluir a Gestão de Pessoas”. O autor afirma que as empresas devem contratar gestores que tenham visão, domínio conceitual e prática em gestão de pessoas.

Quadro 21 – Pergunta nº 06 Colaborador

Como o hotel motiva seus colaboradores ?		
HOTEL A	Colaborador 1	Através de reuniões frequentes, ondem estabelecem metas, resultados, assim como premiação de colaborador do mês.
	Colaborador 2	Há entrega de presentes, há boa alimentação, reunião de funcionários, eleição de funcionário do mês.
	Colaborador 3	Há distribuição de taxa de serviço em forma de pontos; é um incentivo a mais.
HOTEL B	Colaborador 1	Reunião no setor para esclarecimentos
	Colaborador 2	Antes tinha pontos, agora não.
	Colaborador 3	As reuniões mensais é uma prova viva, fora as reuniões diárias com as chefias, passando para os colaboradores as metas e como está a situação do hotel e o que devemos fazer para melhorar.
HOTEL C	Colaborador 1	Tem programas de reconhecimento, promoção, recompensas.
	Colaborador 2	Há várias medidas para motivação, como: palestras mensais, prêmios para alcance de metas, sem contar no tratamento diário com respeito e empatia.
	Colaborador 3	Através de palestras motivacionais, treinamentos que engajam a equipe e o ambiente acolhedor.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Quanto ao aspecto motivacional, alguns entrevistados mencionaram que as reuniões são importantes, os demais destacaram palestras, entrega de presentes, treinamentos, taxa de serviço, boa alimentação e programa de reconhecimento. Novamente os colaboradores do Hotel C demonstram que existe uma política definida em relação a motivação e promoções internas.

Davies (2010) em relação aos aspectos motivacionais afirma que é importante satisfazer ou ultrapassar as expectativas dos funcionários, utilizando as qualidades de liderança e técnicas de motivação para maximizar a produtividade dos mesmos, ou seja, se o funcionário está motivado, isto refletirá na lucratividade da empresa; caso não se sinta motivado o resultado pode ser negativo, em termo de desempenho, qualidade dos serviços e harmonia do ambiente de trabalho.

Quadro 22 – Pergunta nº 07 Colaborador

Sabe o que é um talento?		
HOTEL A	Colaborador 1	Talento de capital humano, são as potencialidades que o seu colaborador possui.
	Colaborador 2	Tenho uma ideia sim, é uma pessoa talentosa.
	Colaborador 3	Pessoa que consegue se destacar, se empenha e resolve problema; mas pode ter estudo e não ter talento. Talento é um dom.
HOTEL B	Colaborador 1	Pessoas que tem habilidades, proativo.
	Colaborador 2	Talento é algo natural
	Colaborador 3	Sim, é quando uma pessoa se destaca e está acima da média.
HOTEL C	Colaborador 1	Sim, talento é ser diferenciado.
	Colaborador 2	Sim.
	Colaborador 3	Um funcionário que possa ter alguma habilidade que possa ser desenvolvida alcançando seu desenvolvimento profissional de forma satisfatória.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Para os colaboradores do Hotel A talento tem a ver com potencialidade, com destaque e capacidade de resolução de problemas, já para o colaborador 3, talento provem de um dom. os colaboradores do Hotel B relacionam talento com habilidade, pro-atividade, afirmam que é estar acima da média, para o colaborador 2 é algo natural, ou seja, que surge espontaneamente. Para os colaboradores do Hotel C ser talento é ser diferente, é ter habilidades que possam ser desenvolvidas.

Chiavenato (2008a) descreve talento como um tipo especial de pessoa e afirma que nem toda pessoa é um talento. O autor ressalta ainda que para ser talento, é preciso ter algum diferencial competitivo, algo que agregue valor e o torne diferente dos outros colaboradores. Quando os colaboradores se referem às potencialidades, de certa forma demonstram certo entendimento do que é um talento, pois o talento tem suas características próprias, potencial para desenvolver

trabalhos com criatividade, é hábil na resolução de problemas, tem espírito crítico e é empreendedor; mas pode se desenvolver ou não no ambiente em que atua. Se o ambiente não for favorável o colaborador se retrai e o talento é desperdiçado.

Quadro 23 – Pergunta nº 08 Colaborador

Considera que o hotel faz gestão de talentos ?		
HOTEL A	Colaborador 1	Acredito que sim.
	Colaborador 2	Sim, aproveita pessoas talentosas.
	Colaborador 3	Valoriza quem se destaca, o hotel tem plano de carreira, como exemplo: “rapaz dos serviços gerais, agora foi promovido para a manutenção”.
HOTEL B	Colaborador 1	Com certeza promove.
	Colaborador 2	Sim
	Colaborador 3	Sim, pois temos vários colaboradores sendo promovidos.
HOTEL C	Colaborador 1	Sim, existe programas dentro da organização.
	Colaborador 2	Sem dúvida. Nosso hotel tem um forte compromisso com seus colaboradores, e conta com os mais talentosos profissionais.
	Colaborador 3	O hotel sempre que possível disponibiliza oportunidades de aprendizagem e vivência em outros setores.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Todos os colaboradores afirmaram que os hotéis fazem gestão de talentos, embora apenas o Hotel C tenha apresentado um programa consistente “Atores”. O que se percebe é que independente das potencialidades e do diferencial competitivo, os colaboradores relacionam gestão de talentos às promoções internas; mas isto não garante ascensão na nova função. O fato é que os talentos têm habilidades especiais e se diferem das demais pessoas, mas para serem percebidos é necessário que o gestor esteja atento a fala e movimentos dos colaboradores, isto para que se propicie um ambiente favorável para os talentos. Outra preocupação diz

respeito à retenção dos talentos, pois não basta perceber e desenvolver, é preciso ainda proporcionar recompensas que segundo o quadro seguinte não deve ser apenas financeira.

Quadro 24 – Pergunta nº 09 Colaborador

Na sua visão qual seria a melhor forma de reconhecimento ou premiação para os colaboradores identificados como talento ?		
HOTEL A	Colaborador 1	Um plano de carreira seria o maior motivador.
	Colaborador 2	Seria interessante aumentar o salário. (risos).
	Colaborador 3	Já tem funcionário do mês, poderia oferecer cursos, especialização, etc.
HOTEL B	Colaborador 1	Eleger funcionário de destaque, para ser reconhecido.
	Colaborador 2	Premiação de funcionário do mês.
	Colaborador 3	Gratificação, uma homenagem.
HOTEL C	Colaborador 1	Benefícios não financeiros, Ex: viagem, reconhecimento.
	Colaborador 2	Reconhecimento sempre é a melhor premiação, este aliado ao respeito pelo colaborador chega a um alto nível de satisfação.
	Colaborador 3	Reconhecimento de toda forma é algo que se tem muito valor e sempre nos deixa motivado.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2018)

Em relação à forma de reconhecimento, a maioria dos entrevistados mencionaram benefícios não financeiros, optando por plano de carreira, cursos e especializações, viagem, respeito, etc.; os colaboradores do Hotel C embora tenham mencionado outras formas de compensação, foram unânimes ao afirmarem que o próprio “reconhecimento” é o maior fator motivador, ou seja, para estes colaboradores ter seu trabalho, suas ações reconhecidas é algo importante, que supera até mesmo os incentivos financeiros.

A pesquisa com os colaboradores apontou que, nem todos optaram por trabalhar com meios de hospedagem, alguns ingressaram no hotel por oportunidade

ou necessidade. Todos os entrevistados consideram importante a atuação do gestor de RH, inclusive houve menção de que são amigos e insubstituíveis. Houve ainda afirmação de que o RH administra os conflitos, também houve destaque para a prevenção com diálogo. Todos os colaboradores consideram o RH importante para o planejamento do hotel e pelo menos 2 colaboradores relacionam o planejamento à gestão de pessoas e de talentos.

Em termos de motivação, 4 colaboradores mencionaram as reuniões como fator motivador e isto reflete a necessidade de pertencimento, fazer parte do processo decisório é algo relevante isto inclusive é citado por Paschoal (2006). O autor destaca que é necessário para as pessoas serem reconhecidas como importantes para o alcance dos resultados, pois partilhar desta responsabilidade gera sentimento de pertencimento.

Quanto à identificação dos talentos, os colaboradores os percebem como pessoas diferentes, dotadas de capacidades e potencialidades, que resolvem problemas, são proativos e têm habilidades que podem ser desenvolvidas, mas para outros é algo natural. Para todos entrevistados os hotéis gerem os talentos, pois independente das ferramentas de gestão ou programas, alguns relacionam a gestão com promoção interna ou plano de carreira, ou seja, aproveitar pessoas talentosas, oferecendo oportunidade de novos cargos e salários é suficiente. Poucos são os que têm a noção de que gerir talento humano é indispensável para o sucesso organizacional, Chiavenato (2008a).

Em relação à forma de recompensa para os talentos, os colaboradores citam benefícios como plano de carreira, viagens, gratificação, homenagem, no entanto, a maioria cita o respeito e o reconhecimento como algo essencial; e isto foi algo unânime para os colaboradores do hotel C, que tem o programa de gestão “Atores”, para eles ser reconhecido é algo que gera motivação.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou entender melhor o processo de Gestão de Pessoas e de Talentos nos hotéis, isto a partir do referencial teórico que considerou diversos autores que abordam a evolução dos Recursos Humanos, também levando em conta a fala dos gestores e dos colaboradores sobre Gestão de RH e de Talentos. Conforme dados obtidos e analisados, é notório que todos os entrevistados têm uma noção ainda que mínima da importância das pessoas nas organizações hoteleiras, bem como da necessidade de um gestor de RH que promova a contratação, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento dos colaboradores, ou seja, o que os autores apresentam, de fato é perceptível no cotidiano dos hotéis, a diferença está no foco das ações, pois alguns hotéis optam por reforçar a cooperação e envolvimento dos colaboradores, outros promovem a motivação por meio de reuniões e promoções, outros valorizam T & D (treinamento e desenvolvimento) dos colaboradores, e estas ações são reflexo do modelo de gestão, da cultura e das políticas implantadas.

Os três hotéis pesquisados praticam o que é apresentado pelos autores, no que diz respeito a agregar, aplicar, desenvolver, recompensar, monitorar e reter pessoas, mas atuam com características próprias, segundo a política e cultura organizacional estabelecida por cada hotel. Todos têm em comum a percepção de que os colaboradores são importantes para o planejamento estratégico dos hotéis, porém ainda deixam a desejar em relação à gestão de talentos, uma vez que a maioria dos hotéis pesquisados não dispõe de ferramentas de gestão ou programas que visem a identificação, o desenvolvimento e a retenção dos talentos, o que poderia agregar valor e tornar os hotéis bem mais competitivos.

O fato é que os gestores de RH têm consciência de que precisam motivar e desenvolver seus colaboradores, mas não atuam sozinhos, dependem das diretrizes estabelecidas pelos proprietários ou administradores, a exemplo o Hotel A, onde a gestora além de atuar sozinha no RH, não tem como administrar de forma mais efetiva os talentos, ou mesmo o Hotel B que apesar de contar com uma equipe que promove a gestão, não tem um plano, ou programa consolidado que valorize e desenvolva os talentos e limita-se às promoções internas dos colaboradores, sem que isto lhes garanta desenvolvimento e permanência no hotel.

Durante a pesquisa, um fato se tornou surpreendente em relação aos colaboradores e o que eles pensam sobre motivação, pois de acordo com as respostas, a maioria considera o reconhecimento mais importante que o retorno financeiro, isto reflete a valorização do pertencimento, ou seja, é importante para o colaborador, ser notado, pois assim, ele sente que realmente faz parte da organização e tem seu valor reconhecido, com reconhecimento público ou homenagem ele percebe que é fundamental para o alcance dos objetivos da organização e isto o motiva a fazer o melhor possível por si e pela empresa.

Quanto ao papel dos gestores de RH, todos os hotéis pesquisados tem um gestor que atua em prol da captação, desenvolvimento, aplicação, monitoramento, motivação e retenção dos colaboradores. O Hotel A conforme declarado pela gestora, não tem uma gestão de talentos efetiva, mas procura sempre que possível aproveitar os talentos que surgem, o diferencial deste hotel em relação aos demais é o carisma e cuidado que a gestora tem para com os colaboradores. O Hotel B é um hotel familiar, mas bem estruturado, tem uma supervisora que trabalha no RH, uma assistente e conta com consultoria de uma psicóloga que dá suporte e pelo menos uma vez por semana visita o hotel, além disto, o gerente geral tem formação em Coach e também intervém nas contratações e promoções de colaboradores. No Hotel C de rede o gerente geral é quem responde pelo RH, juntamente com o departamento administrativo e conta ainda com suporte da rede hoteleira ao qual pertence; somente neste hotel foi identificado plano de desenvolvimento e valorização de talentos.

O fato é que conciliar os objetivos da organização e dos colaboradores pode ser tornar um grande desafio para os gestores de RH, mas ao promover uma melhor escuta e estabelecer o diálogo, aliado á uma gestão justa, se dará um grande passo para uma gestão mais humanizada, onde as pessoas, os talentos terão seus valores reconhecidos e recompensados da melhor forma possível. Vários autores defendem que é importante considerar as particularidades das pessoas e dos talentos, é preciso tratá-los de forma isolada, no que se refere aos seus anseios, limitações e motivação; para tanto é necessário que o gestor desempenhe seu papel de forma estratégica, que desenvolva programas que visem o desenvolvimento do colaborador de modo geral, bem como proporcionar recompensas por seus esforços.

O resultado pretendido com esta pesquisa foi alcançado, pois foi possível compreender como o gestor de RH atua nas organizações hoteleiras, ou seja, saber como as pessoas são geridas no cotidiano. Também houve a constatação de que há valorização dos talentos, os hotéis reconhecem seus colaboradores como talentos, dotados de diferencial competitivo, mas ainda deixam a desejar em termo de políticas e programas de desenvolvimento profissional, pois durante a investigação constatou-se que apenas um dos hotéis tem um programa efetivo de desenvolvimento e retenção de talentos.

Ao efetuar pesquisa nos hotéis de São Luís sobre a gestão de pessoas e talentos, foi possível comparar aspectos práticos com a literatura pesquisada e constatar que há uma conexão entre ambos, ou seja, que a teoria condiz com a prática dos recursos humanos nos hotéis. A pesquisa buscou ainda o aprimoramento do conhecimento adquirido durante o curso de hotelaria, especificamente em relação às disciplinas de Gestão de Pessoas, Introdução à Administração e ainda Psicologia Organizacional.

A pesquisa revelou que apenas o Hotel C, tem um programa efetivo que é denominado “Atores”, que segundo a fala do gestor, visa gerir os talentos apresentados no hotel.

A pesquisa também teve retorno positivo em relação aos objetivos propostos, pois foi possível refletir sobre a percepção da gestão de talentos em organizações hoteleiras, compreender as funções estratégicas do gestor de talentos, Identificar as principais atribuições do gestor de talentos e Investigar a importância da gestão de talentos para a eficácia organizacional a partir da visão dos colaboradores. Este trabalho é apenas um incentivo para futuras pesquisas na área, que em tempos de valorização do capital humano e dos talentos tem muito a ser discutido. E no que diz respeito ao curso de hotelaria é importante compreender como os egressos se desenvolvem e cooperam para o progresso do segmento hoteleiro e áreas afins.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nelson. **Hotel: Planejamento e projeto**. Nelson Andrade, Paulo Lucio de Brito, Wilson Edson Jorge. 7 ed. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 10520: Informação e documentação – Citações em documentos – apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 15287: Informação e documentação – Projeto de pesquisa – Apresentação**. Rio e Janeiro, 2011.

BOOG, Gustavo.; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias / coordenação** Gustavo G. Boog, Magdalena T. Boog. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAON, Mauro. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 11. Ed. São Paulo: Cortez, 2010.

DAVIES, Carlos Alberto. **Cargos em hotelaria**. 4. ed. Caxias do Sul, RS: Educus, 2010.

DUTRA, Joel Sousa. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas. 2009.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOURES JÚNIOR, José de Alencar Rocha. **Administração de Recursos Humanos:** Visão Sistêmica em Gestão de Pessoas. 5. ed. 2012.

LUSSIER, Robert N. **Fundamentos de Administração:** Tradução e adaptação da 4. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa:** Tradução Margarida Maria C. Oliva. – 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas:** nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria:** planejamento e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RONCHI, Carlos César. **Sentido do trabalho:** saúde e qualidade de vida. Curitiba: Juruá, 2010.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências.** Porto Alegre, RS: AGE, 2006.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A: ROTEIRO ENTREVISTA GESTOR

Local:	Data:
Responsável RH:	
Faixa idade:	
Cargo:	
Formação:	
Tempo de empresa:	

PERGUNTAS:

- 1) Porque escolheu a área de gestão de Recursos Humanos (RH)?
- 2) Porque optou por trabalhar em uma organização hoteleira?
- 3) Na sua visão qual o objetivo da gestão de RH?
- 4) Quais os principais processos da gestão de RH no hotel onde trabalha?
- 5) Quantos colaboradores têm no hotel em que trabalha?
- 6) Participa do planejamento estratégico do hotel?
- 7) Como motiva os colaboradores, existe alguma forma de reconhecimento, premiação ou incentivo para os colaboradores do hotel onde trabalha?
- 8) Existe política de plano de carreira ou promoção dos colaboradores?
- 9) Como administra os conflitos do cotidiano?
- 10) O hotel opera com gestão de talentos (GT)?
- 11) A GT é importante para eficácia organizacional?
- 12) Como são identificados os talentos?
- 13) Quais os maiores desafios da Gestão de Talentos (GT) no hotel onde trabalha?

APÊNDICE B: ROTEIRO ENTREVISTA COLABORADOR

Local:	
Data:	
Colaborador:	
Faixa idade:	
Cargo:	
Formação:	
Tempo de empresa:	

PERGUNTAS:

- 1) Porque optou por trabalhar com meios de hospedagem?
- 2) Considera importante a atuação do gestor de Recursos Humanos (RH), por quê?
- 3) O RH presta orientação aos colaboradores?
- 4) Como o RH administra os conflitos do cotidiano?
- 5) Considera o RH importante para o planejamento do hotel?
- 6) Como o hotel motiva seus colaboradores?
- 7) Sabe o que é um talento?
- 8) Considera que o hotel faz gestão de talentos?
- 9) Na sua visão qual seria a melhor forma de reconhecimento ou premiação para os colaboradores identificados como talento?

ANEXO

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
Departamento de Turismo e Hotelaria - DETUH
Curso de Bacharelado em Hotelaria

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, _____, portador do RG. Nº _____, CPF _____, aceito participar da pesquisa intitulada “PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DE TALENTOS EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS DE SÃO LUÍS-MA”, desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora **MARIA LETÍCIA DA SILVA ROCHA PAULINO** e permitindo que obtenha dados, fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicadas em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As fotografias, os dados, as filmagens e gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís-Ma _____ de _____ de 2018.

Nome completo do pesquisado