



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CURSO DE TURISMO

CATIANE LOPES DE LIMA

A GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA: Um estudo de caso
no hotel Ponta do Madeiro Pipa/RN

Natal
2012

CATIANE LOPES DE LIMA

A GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA: Um estudo de caso
no hotel Ponta do Madeiro Pipa/RN

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Turismo da
Universidade Federal do Rio Grande do
Norte, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Leilianne Michelle Trindade da
Silva Barreto, Dra.

Natal
2012

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Lima, Catiane Lopes de.

A gestão de pessoas como vantagem competitiva: um estudo de caso no Hotel Ponta do Madeiro – Pipa/RN/ Catiane Lopes de Lima. - Natal, RN, 2012. 59f.

Orientador: Profa. Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto.
Monografia (Graduação em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Turismo.

1. Turismo - Monografia. 2. Vantagem competitiva - Monografia. 3. Hotelaria - Monografia. 4. Gestão de Pessoas - Monografia. I. Barreto, Leilianne Michelle Trindade da Silva. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III Título.

RN/BS/CCSA

CDU 338.48:658

CATIANE LOPES DE LIMA

A GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA: Um estudo de caso
no hotel Ponta do Madeiro Pipa/RN

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte/RN, como requisito para a obtenção do Título de Bacharel em Turismo.

Aprovada em ___/___/___.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto
Orientadora – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Msc. Carlos Humberto Porto
Examinador – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dra. Lissa Valéria Fernandes Ferreira
Examinador – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

À minha querida mãe, que sempre me permitiu confiar nos meus próprios objetivos, pelo seu carinho, preocupação e esforço. À pequena Alice que já me acompanhava nesses últimos meses de batalha, pelo amor que já sinto, mesmo antes dela ter chegado a este mundo.

AGRADECIMENTOS

Ao Pai Celestial DEUS,

Que por meio de sua presença espiritual nunca deixou de estar presente em minha trajetória, obrigada Senhor pelo teu imenso amor que nunca me deixou desistir.

A minha querida irmã, que mesmo distante, sempre compartilhou este sonho comigo, que confiou e torceu por este momento, bem como ao meu querido sobrinho presente dos céus em nossas vidas.

Ao companheirismo, compreensão do meu querido noivo, que com seu carinho e amizade, me ensina a cada dia a ser uma pessoa melhor.

Aos ausentes, que neste momento estão no alto celebrando mais uma conquista juntamente comigo, em especial aos meus avós, que me fez uma pessoa humilde e cheia de esperança.

Aos familiares que acreditaram na realização deste sonho, que me aconselharam, ajudaram, e que continuam estendendo seu braço amigo nos momentos de dificuldades.

A amizade, irmandade, cumplicidade, motivação e amor da minha grande amiga Jéssica Cortés, presente de Deus em minha vida, esta vitória também é sua.

As companheiras da residência universitária, que compartilharam a experiência de conviver em coletividade nesses quatro anos.

Aos amigos da faculdade, que compartilharam seus aprendizados, nas realizações dos trabalhos acadêmicos, pelos momentos de alegria que não foram poucos, e que continuam sempre dispostos a viver novas aventuras: Eduardo Silva, Hermes Leite, Karen Farias e Ralyson Soares, que nossos caminhos continuem se cruzando.

Aos professores que nos acompanharam nesses quatro anos, sempre nos ensinando a sermos profissionais competentes e responsáveis.

Aos demais amigos, que de uma forma ou de outra fizeram parte desta etapa da minha vida, sei que posso contar com vocês na luta de outros obstáculos.

A minha orientadora Leilianne Barreto, grande exemplo de paciência e sabedoria, foi um grande espelho de humildade e motivação para conclusão deste trabalho.

A todos minha gratidão e que DEUS continue abençoando.

*“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem
foram conquistadas do que parecia impossível”.*

Charles Chaplin

LIMA, Catiane Lopes de. **A GESTÃO DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA:** Um estudo de caso no hotel Ponta do Madeiro Pipa/RN. 2012. Monografia (Bacharelado em Turismo). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012. 59 p.

RESUMO

O turismo é uma das indústrias que mais tem gerado emprego e renda, segundo dados da OMT, as atividades características do turismo são responsáveis pela geração de 6% a 8% do total de empregos no mundo. Ainda de acordo com a OMT, o mercado de viagens internacionais representa 30% das exportações mundiais de serviços e equivale a 6% do valor total dessas exportações. Essas magnitudes lhe conferem o quarto lugar no *ranking* das atividades geradoras de receitas cambiais, atrás apenas das indústrias de combustíveis, de produtos químicos e automobilística. Nesta perspectiva, o presente estudo tem como objetivo de analisar que a Gestão de Pessoas, adotada por um dos hotéis representativos da rede hoteleira do município de Tibau do Sul, nas proximidades da Praia de Pipa, um dos destinos indutores do turismo no Rio Grande do Norte, contribui para alcançar a qualidade na prestação dos serviços e, conseqüentemente, atingir uma vantagem competitiva perante os demais hoteleiros da região. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa de caráter exploratório, caracterizando-se como um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada no próprio hotel, na pessoa do gerente geral através de uma entrevista. Para avaliação dos resultados, utilizou-se o método de análise de conteúdo, tendo como referencial teórico a gestão de pessoas na hotelaria, que fornecem suporte à análise dos dados. Como resultado, a pesquisa revelou que a gestão estratégica de pessoas, praticada pelo empreendimento em análise, apresenta-se consistente e bem estruturada, o que possibilita despertar e desenvolver no seu colaborador um sentido de compromisso com a qualidade na prestação de serviços hoteleiros, permitindo colocá-la numa condição de vantagem competitiva diante dos concorrentes. Os resultados do estudo vêm ao encontro do que foi discutido no referencial teórico relativo à gestão de pessoas no setor hoteleiro, como forma de contribuir para o aumento da competitividade na organização.

Palavras-Chave: Turismo. Vantagem Competitiva. Hotelaria. Gestão de Pessoas

LIMA, Catiane Lopes de. **The PEOPLE MANAGEMENT AS COMPETITIVE ADVANTAGE:** A case study in hotel Ponta do Madeiro Pipa/RN. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012. 59 p.

ABSTRACT

Tourism is one of the industries that have generated more jobs and income, according to data from OMT, characteristics of tourism activities are responsible for the generation of 6% to 8% of the total jobs in the world. Also according to the OMT, the international travel market represents 30% of world exports of services and amounts to 6% of the total value of these exports. These magnitudes give it fourth place in the ranking of foreign exchange revenue generating activities, behind only the fuel industries, chemicals and automotive. In this perspective, the present study aims to analyze the management of Persons, adopted by a representative of the hotels chain in the city of Tibau do Sul, near the Beach of Pipa, one of the tourist destinations in the inductors of Rio Grande do Norte, contributes to achieving quality in service delivery and thereby achieve a competitive advantage in relation to other hoteliers in the region. This is a qualitative study and exploratory, characterized as a case study. Data collection was performed at the hotel in the person's general manager through an interview. To evaluate the results, we used the method of content analysis, theoretically based people management in hotels, which provide support for data analysis. As a result, the survey revealed that the strategic management of people, practiced by the enterprise under review presents consistent and well-structured, allowing awaken and develop in your employee a sense of commitment to quality in the provision of hotel services, allowing place it in a condition of competitive advantage against competitors. The study results are in line with what was discussed in the theoretical framework on the management of people in the hospitality industry as a way to contribute to increasing competitiveness in the organization.

Keywords: tourism. Competitive Advantage. Hospitality. People Management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Crescimento do turismo no Brasil dos últimos 02 anos.....	12
Figura 1: Características comparativas nas indústrias de bens e serviços.....	26
Figura 2: Por que investir em pessoas?.....	29
Quadro 1: Fatores Organizacionais que Contribuem para o Comprometimento...31	
Figura 4: Estrutura organizacional do Hotel Ponta do Madeiro.....	43
Tabela 2: estrutura física do hotel.....	44
Gráfico 2: Histórico da taxa de ocupação do hotel meses do ano 2012.....	45
Figura 5: Análise <i>swot</i> do atual cenário do hotel.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Geral.....	18
1.3.2 Específicos.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TURISMO E DA HOTELARIA.....	19
2.2 FATOR HUMANO: Elemento chave da hotelaria.....	23
2.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA.....	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	39
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	39
3.3 COLETA DE DADOS.....	40
4 ANÁLISE DOS DADOS	41
4.1 ESTUDO DE CASO HOTEL PONTA DO MADEIRO.....	41
4.1.3 Gestão de pessoas.....	41
5 CONCLUSÕES	44
REFERÊNCIAS.....	50
ANEXO A.....	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

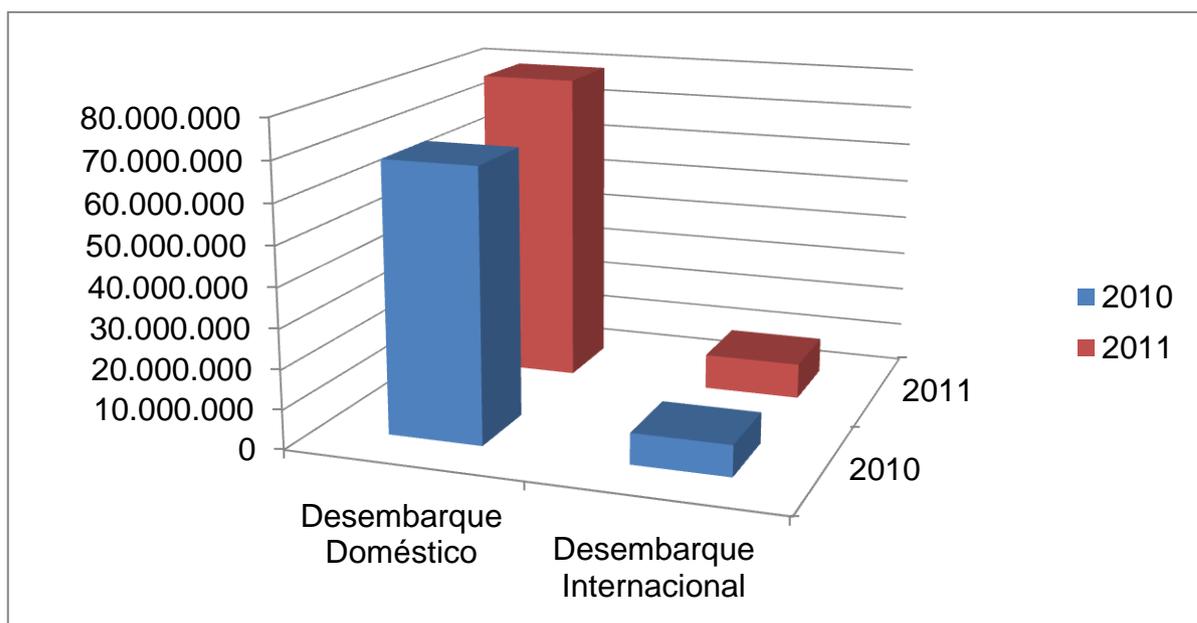
O turismo é uma das atividades que mais crescem e se destacam na economia do terceiro setor, o mesmo caracteriza-se como conjunto de serviços através de diversos segmentos que são consumidos pelos viajantes, sejam eles a procura de lazer, aventura, negócios entre outros.

A indústria de viagens e turismo tem sido considerada a maior do mundo, e todos os estudos e projeções feitos para os próximos vinte anos apontam sua crescente consolidação (CARVALHO, 1998). Dentro dessa indústria está a hotelaria, um setor baseado em capital intensivo e *management* (BENI, 1998) que tem por missão dar respostas com excelência às carências de seus clientes, os quais julgam os serviços prestados pelo detalhe.

Os números consolidados de 2011 pelo Ministério do Turismo (2012) confirmam tal crescimento, apontando recordes na atividade. O gráfico 1 abaixo representa os números de desembarques domésticos e internacionais.

Gráfico 1

Crescimento do turismo no Brasil dos últimos 02 anos



Fonte: Autoria própria (2012)

Os dados revelam que houve um aumento de desembarques doméstico de 15,8% no ano de 2011 comparado ao ano de 2010, sendo considerado o índice mais alto já registrado no país, desde o início da série histórica, no ano 2000. O número de chegadas internacionais registradas no ano passado também é o maior dos últimos 13 anos chegando a um crescimento de 13,95% em relação ao ano anterior. De acordo com o ministério, a atividade turística é responsável, atualmente, por 3,6% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2012).

Dentro da indústria do turismo está a hotelaria, um setor baseado em capital intensivo e *management* (BENI, 1998) que tem por missão dar respostas com excelência às carências de seus clientes, os quais julgam os serviços prestados pelo detalhe.

Para que o turismo aconteça é necessária à existência de equipamentos e serviços de qualidade e de infraestrutura básica que permita a permanência dos turistas em um local por um determinado tempo. Para suprir as necessidades desta demanda real ou da que se espera, é necessário, dispor, além da oferta original (atrativos), uma oferta agregada (hotéis, restaurantes, entretenimento, transporte, dentre outros serviços).

Nesta perspectiva, a hotelaria representa um dos serviços indispensáveis na realização do turismo. Essa relevância deve-se ao fato de que o turista, ao deslocar-se de seu lugar de origem precisa de um abrigo, um local onde possa ter descanso e ao mesmo tempo atender suas necessidades básicas. O aumento dos fluxos turísticos, tanto no turismo receptivo internacional quanto no turismo interno, são os principais responsáveis pelo *boom* da atividade hoteleira nacional.

Nos hotéis, a melhor maneira de atender aos clientes é oferecer acomodações de qualidade e principalmente produtos agregados ao serviço comum. Esses últimos não se referem apenas a ofertar uma boa infraestrutura, mas também a investir em pessoas bem capacitadas e aptas a atender bem, pois diferente dos produtos tangíveis, que podem ser tocados, vistos, provados antes de sua compra, os serviços turísticos em geral, são produzidos por pessoas para consumo de outras pessoas, sendo intangíveis, intocáveis e/ou armazenáveis (PIMENTA, 2006). Além disso, para se tornarem competitivas no mercado e atrativas para a demanda, às empresas hoteleiras desenvolvem diversas estratégias, dentre as quais a busca pela

superação das expectativas dos clientes merece destaque. Isso demonstra o quanto o fator humano é um dos componentes indispensáveis na operacionalização e qualidade dos serviços em geral, principalmente na cadeia produtiva do turismo.

Na hotelaria, os hóspedes têm uma percepção muito intensa na prestação dos serviços, isso porque o atendimento é que determinará o seu retorno em outras ocasiões. Tanto na hotelaria, quanto em outros segmentos, deve-se prestar atenção na qualidade do fator humano, já que a presteza, agilidade e dinamismo dos funcionários impactam diretamente a satisfação dos turistas (CASTELLI, 2003). Portanto, para que os equipamentos de hospedagem garantam bons desempenhos de seus funcionários, é fundamental que busquem a adequação à nova realidade de gestão, fazendo-se necessário adotar políticas e práticas eficazes de gestão de pessoas, desde o recrutamento, seleção, treinamento até a qualificação e desenvolvimentos de estratégias organizacionais que maximizem a execução das atividades de cada membro da empresa.

Nesse sentido, as estratégias de gestão de pessoas na hotelaria servem para desenvolver competências, formar capital intelectual, aproveitar o potencial estratégico de cada membro, e a partir disso entender seus desejos e anseios, aspirações e problemas, proporcionando à empresa um diferencial competitivo, promovendo maior lucratividade e levando o empreendimento ao sucesso organizacional desejado.

A gestão de pessoas no ciclo da gestão estratégica tem sido uma das etapas de extrema relevância no delineamento das ações e na implementação de práticas e políticas que norteiam uma organização, comprovando ser um dos desencadeadores da vantagem competitiva para as empresas, sendo alvo de estudos recentes tanto em âmbito nacional, quanto internacional, e fortalecendo o interesse na área pela avaliação de resultados originários da gestão de pessoas. Entretanto, uma parcela desses estudos trata o assunto de maneira generalista, não orientando, como neste caso, por exemplo, a uma abordagem distinta da gestão de pessoas no setor de serviços (BARRETO, 2011).

A partir da premissa de que as pessoas no contexto de trabalho constituem elementos da promoção e crescimento organizacional, pressupõe-se que formar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes (variáveis comportamentais) dos funcionários em organizações hoteleiras representa um dos

principais fatores capazes de tornar um hotel mais competitivo no cenário do Turismo.

A exemplo do desenvolvimento disparado do turismo, a Praia de Pipa, local onde se localiza o objeto de estudo, teve sua consolidação como centro receptor do turismo a partir da década de 1990, eram turistas vindos de todas as partes do mundo, e que se encantavam com a beleza natural do lugar, o que levou ao seu retorno em outras ocasiões, dando início a implementação de moradias de segunda residência, meios de hospedagens, restaurantes e demais segmentos do turismo (ARAUJO, 2002). A atividade pesqueira foi substituída pelo turismo em poucos anos, a disseminação do comércio despertou nos comerciantes o interesse por estratégias que promovessem seu diferencial competitivo, a busca por equipamentos modernos e pessoas qualificadas, a fim de atender a nova demanda de turistas.

Com o empreendimento, elemento de estudo desta pesquisa, não foi diferente do contexto acima, a princípio o mesmo disponibilizava de poucos funcionários e uma infraestrutura básica, sendo seu diferencial na época equipamentos de ar condicionado e televisão, o que deram, em poucos anos, espaço a instalações mais sofisticadas, e uma quantidade maior de pessoas para atender a demanda em potencial, esses últimos recursos eram nativos da região e que foram se adequando ao novo sistema de trabalho, se qualificando, com o intuito de satisfazer os clientes com atendimento de qualidade nos dias atuais.

Partindo da premissa de que a gestão de pessoas é capaz de promover o diferencial estratégico de uma organização, a presente pesquisa teve por foco como as políticas e práticas na área de gestão de pessoas – no hotel estudo de caso sediado nas proximidades da Praia de Pipa – podem contribuir para a gestão estratégica nos dias atuais dentro das organizações hoteleiras, já que um dos fatores que promovem seu diferencial competitivo está ligado diretamente as pessoas.

Pretendeu-se, com essa pesquisa, promover novas perspectivas ao panorama organizacional hoteleiro, que norteiem, a partir do capital humano, a consolidação de diretrizes e estratégias para o segmento da hotelaria, resultando no seu diferencial competitivo frente ao atual mercado de turismo.

1.2 JUSTIFICATIVA

O cenário vivenciado atualmente pela hotelaria, a busca pela vantagem competitiva e maiores rendimentos, tem desencadeado a busca por práticas organizacionais eficazes, uma vez que, ou as empresas hoteleiras enxergam pessoas como prioritários em suas metas de crescimento e desenvolvimento, ou irão submeter-se às mudanças e grande competitividade que batem suas portas pelo mercado inconstante e exigente. Afirmando-se assim que vai ser a qualidade na prestação de serviços o que irá diferenciar os equipamentos de hospedagem turísticos, tais serviços exigem dos colaboradores certo grau de conhecimento específico e principalmente de flexibilidade na condução dos processos.

Como justificativa para realização dessa pesquisa, partiu-se do princípio de que o bom desempenho organizacional, enquanto resultado do trabalho efetivo dos empregados, é identificado como critério essencial à garantia de se ter o devido retorno financeiro dos altos investimentos destinados à criação e construção de um empreendimento hoteleiro.

As organizações hoteleiras são exclusivamente caracterizadas por se consolidarem como iniciativas privadas, comumente financiadas com capital próprio de somente um proprietário, ou de um pequeno grupo de investidores. Com isso, enfatizou-se a importância em se investigar as políticas e práticas de gestão de pessoas, uma vez que tal área fornece orientações e diretrizes ao trabalho humano. Um hotel só existirá a partir da realização de serviços que, por sua vez, se consolidarão como resultados de desempenhos de seus funcionários – capital humano de todo e qualquer tipo de organização.

A gestão de pessoas é a característica primordial no desenvolvimento das etapas que constituem o funcionamento dos meios de hospedagem, ficando cada vez mais evidente que sua perenidade está definitivamente interligada com sua condição estratégica e seu diferencial para alcançar a vantagem competitiva no cenário vivenciado nos dias de hoje pelo mercado hoteleiro.

Em seu atual estudo sobre estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria, Barreto (2011), permite ampliar a concepção sobre as relações entre as estratégias de gestão de pessoas e o desempenho organizacional, inserindo as capacidades organizacionais como variável mediadora.

Trata-se de um tema de relevância para gestores da cadeia dos meios de hospedagem que buscam resultados organizacionais satisfatórios em seus empreendimentos e o alcance da vantagem competitiva, pois propõe uma reflexão de como estão sendo executadas as etapas que levam ao atendimento de qualidade. Um segundo ponto é que esta pesquisa pretende ampliar outros estudos na área, dando abertura e contribuição teórica ao pouco material bibliográfico existente na academia referente à gestão estratégica de pessoas no campo da hotelaria.

Algumas pesquisas desenvolvidas até o presente momento, e que serviram de base para construção teórica desta investigação, relatam que os principais desafios das empresas de serviços turísticos na gestão de pessoas são a implementação de políticas que se adaptem às características do setor, tendo em vista a sazonalidade e conseqüentemente a rotatividade dos funcionários, o que ocasiona uma instabilidade na gestão de pessoas no turismo, resultando em custos para o empreendimento, uma vez que, o recrutamento, treinamento e desligamento demandam gastos.

São estudos de Castelli (2002; 2005), Fernandes *et al.* (2010), Piellusch *et al.* (2009), Pimenta (2006), Tanke (2004), Vidal *et al.* (2010), Vilas Boas *et al.* (2008), e que sugerem a investigação nos campos relacionados ao desempenho organizacional das pessoas, bem como, as políticas e práticas de gestão de pessoas na organização, alguns desses estudos tratam do assunto de maneira generalista, não indicando as especificidades existentes na área, como por exemplo, a gestão estratégica de pessoas na hotelaria, além da delimitação de material bibliográfico que fale especificamente sobre fator humano na atividade turística, grande responsável pela importância dada hoje a gestão estratégica de pessoas como diferencial competitivo na hotelaria.

Demais estudos relatam que vários pesquisadores também têm chamado a atenção especialmente para estudos que endereçam questões de investigação para os fatores responsáveis pela mediação entre o fator humano e o desempenho organizacional das empresas, abrindo um leque de informações que não são específicas do setor de hotelaria.

Esta pesquisa não se propõe a esgotar teoricamente o assunto, mas espera-se, a partir de uma discussão teórica baseada em autores do turismo e da administração de gestão de pessoas, apresentar as seguintes contribuições:

- Expor uma visão específica no caso estudado, voltado principalmente, em compreender e avaliar, que ações simples, promovem um atendimento de excelência no setor de serviços;
- Comprovar que a gestão estratégica de pessoas leva as organizações hoteleiras ao sucesso empresarial, quando há existência de boas práticas organizacionais voltadas a sua gestão de pessoas;
- Despertar o interesse dos gestores hoteleiros em seus colaboradores incentivando-os a promover com frequência programas de treinamento e desenvolvimento, avaliações de desempenho, a satisfação, os planos de cargos e salários e benefícios que possibilitem um melhor desempenho nas atividades realizadas pelos mesmos;
- Prover informações para estudiosos na área, como professores, alunos de pós-graduação, em forma de referência bibliográfica.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo geral, analisar como as políticas e práticas de gestão de pessoas promovem o diferencial estratégico da organização hoteleira.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Verificar o desenvolvimento de políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas no hotel Ponta do madeiro;
- b) Analisar as ações que resultam no comprometimento organizacional dos funcionários;
- c) Comparar as principais políticas e práticas vigentes com as propostas e conteúdos pesquisados na literatura;
- d) Identificar as contribuições estratégicas da gestão de pessoas para prestação de serviços de hospedagem e o alcance da vantagem competitiva no setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TURISMO E DA HOTELARIA

O surgimento do turismo não se data de tempos modernos, mas a partir das viagens realizadas por nossos antepassados que praticavam esta atividade por diferentes razões, como por exemplo, os passeios de aristocracia no Império dos Incas (1400-1550), que realizavam viagens de lazer e saúde as famosas fontes termais da cidade de Cuzco no Peru. Na Europa, a viagem de Marco Polo (1254-1324) à China, o que contribuiu para aproximação e intercâmbio cultural entre Ásia e Europa, entre outros elementos que desencadearam os primeiros significados da atividade turística (GONZÁLES, 2005).

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), em meio à reestruturação econômica, seguido do desenvolvimento da aviação através do comércio, inicia-se o chamado turismo de massas, que se expandiu rapidamente com a abertura de fronteiras, em consequência da necessidade dos relacionamentos entre os países, influenciados por fatores sociais, políticos e econômicos.

Logo em seguida, com o aparecimento das primeiras agências de viagem, o turismo consolidou-se como atividade do terceiro setor, e vem prestando serviços às pessoas que se deslocam de seu lugar de origem para conhecer outros locais, impulsionadas por uma série de eventos, seja a negócios ou a lazer.

Com o passar do tempo, a atividade turística ganhou um espaço considerável na economia mundial, dando origem a uma diversificada cadeia produtiva, formada por equipamentos de hospedagem, meios de transporte aéreo, rodoviário e marítimo, restaurantes, entre outros. Logo, com o processo de globalização, o acesso a determinados lugares ficaram mais acessíveis, a abertura de estradas, e outras determinantes, fizeram despertar o desejo das pessoas em explorar o novo, e essas primeiras iniciativas exigiam dos novos lugares o mínimo de estrutura (GONZÁLES, 2005).

Com a nova dinâmica trabalhista, as pessoas aumentaram seus interesses em querer viajar, por volta do século XIX, surgiram os primeiros vestígios de hospedagem no Brasil, erguidos por imigrantes, que tinham uma visão de sucesso, por se tratar de uma terra nova, pouco explorada. Eram tabernas, casas de pastos, hospedarias, ou até mesmo, na maioria das vezes, localizadas na própria

moradia do proprietário, que disponibilizavam de alojamento e alimentação, não havendo distinção entre eles, todo material e estrutura para construção desses hotéis chegavam de fora, pois o país ainda não possuía indústrias capazes de fornecer o material adequado, como cerâmica, telhas, móveis, cama, mesa e banho (CAMPOS, 1998). Os imigrantes encontraram aqui uma fonte para sua lucratividade e crescimento em poucos anos, além de encontrar uma mão de obra muito barata, mesmo que ainda fosse desqualificada, mas a necessidade por pessoas para trabalhar falava mais alto.

A abertura dos portos e a vinda da família real ao Brasil proporcionou o crescimento e a procura por hospedagens, de maneira a promover o país (CASTELLI, 2010), o que desencadeou o surgimento dos hotéis de pequeno porte, que incorporavam características de hospedagens europeias em seus serviços e instalações. Eram administrados, em sua maior parte, por familiares. O proprietário do estabelecimento era o único administrador, contando, além de sua família, apenas com auxiliares, para os serviços mais simples.

O avanço tecnológico e a crescente internacionalização econômica acirraram a concorrência e influenciou, de forma radical, a necessidade de mudanças na condução do negócio hoteleiro, sendo assim, a hotelaria brasileira passou a se aperfeiçoar e criar conceitos próprios, diferenciando as diversas categorias de estabelecimentos e criando regras e normas que direcionassem suas atividades.

Naves e Coleta (2003 p. 218) ressaltam que:

Basta ver que algumas cidades que, há poucos anos, não figuravam no mapa nacional do turismo, hoje constituem fortes centros receptores, impulsionando, desta forma, sua arrancada para o desenvolvimento. Dentro deste contexto, a indústria hoteleira não pode ser considerada atividade marginal, mas elemento estratégico para a política de desenvolvimento turístico de uma região.

As viagens de turismo cresceram significativamente no final do século XX, continuando em alta em dias atuais do século XXI, o que nos leva a refletir sobre o ato de acolher, isso porque essa prática de viajar desde seus primeiros indícios, sempre implicou em uma ou mais pernoites. Nessas condições, e para que este processo aconteça, é conveniente estruturas de apoio adequadas, como por exemplo, empreendimentos que ofereçam hospedagem, boa alimentação e lazer (CASTELLI, 2010), já que ao saírem de seus lares as pessoas buscam por produtos

diferenciados de seus habituais, e isso acontece pelo fato de o ser humano está cansado da rotina de cada dia.

Neste enfoque, dentro das atividades que compõem os princípios do turismo, os serviços oferecidos pela hotelaria representam não apenas uma condição que permite ao turista adquirir comodidade e instalação física para sua estadia durante sua experiência de viagem e relação com outras culturas, mas também um dos principais pilares de todo aquele sistema turístico, enquanto importante coautor para o fortalecimento econômico de uma localidade.

Hayer e Ninemeier (2005) reforçam o pensamento da atividade turística como mundial, incluindo que o setor hoteleiro constitui a “indústria do turismo”, termo esse que diversos outros autores (CASTELLI, 2001; ACERENZA, 2002; RUTHERFORD, 2004; PETROCCHI, 2002) definem como o conjunto de práticas sociais e econômicas que, ao fundamentar-se no suporte oferecido aos turistas, geram lucros e movimento de riquezas, representando, nos dias atuais, uma das maiores e mais rentáveis práticas em todo o mundo.

O turismo desponta como um dos principais empregadores, oferecendo trabalhos registrados, a despeito da crescente informalidade dos vínculos que se observa e investindo na qualificação básica da sua mão de obra. Entretanto, demonstra ainda não ter despertado totalmente para a relevância da adoção de novas políticas e práticas nas relações de trabalho, como destacou Arbache (2001), principalmente no ramo de hospitalidade, no qual se registram baixos salários, alta rotatividade (com tempo médio de quatro anos de serviço), condições insalubres de trabalho, carga horária extensa e irregular e pouco ou nenhum investimento em sua qualidade de vida.

Para complementar este pensamento de desenvolvimento dessa atividade, bem como de seus segmentos, principalmente os meios de hospedagem, Gonçalves (2004 p.62), discorre sobre outras contribuições que evidenciam a expansão hoteleira:

O aumento das atividades comerciais e industriais e a expansão das multinacionais americanas e européias, acarretando a expansão das viagens de negócios; a melhoria da legislação trabalhista, com a diminuição da jornada de trabalho e o repouso semanal, favorecendo, assim, a ampliação das atividades de lazer, a elevação da renda da população devido à expansão da economia em 1945; a massificação dos transportes, principalmente automóveis e aviões.

Em virtude da procura das pessoas em querer viajar, os produtos turísticos, tornaram-se bastante diversificados, ou seja, já se observou que, quando se discute sobre o mercado turístico, o leque de produtos é extenso, são um conjunto de atrativos naturais, culturais, e uma série de serviços relacionados à sua expansão. Sendo assim, pode-se afirmar que estes serviços constituem uma infraestrutura, sem a qual não se pode refletir sobre turismo (CAMPOS, 1998). Portanto, dentro dos equipamentos turísticos, a hospedagem é um dos mais importantes, por ser essencial a quem viaja e por movimentar grande parte da economia mundial e partilhar do mesmo futuro do núcleo turístico que se insere.

De acordo com Castelli (2003), o hotel é dos principais suportes do roteiro turístico, e deve ser considerado um elemento de grande significado dentro de uma estratégia e de uma política de desenvolvimento turístico de uma região ou país.

Corroborando com essa ideia, Petrocchi (2002, p. 19) conceitua a empresa hoteleira como:

A hotelaria é um subsistema do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes e influencia, assim como é influenciada, pelo desempenho do todo. O sistema do turismo, por sua vez, está envolvido por outros sistemas maiores, em um meio ambiente em permanente processo de mutação e constituído por numerosos condicionantes sociais, políticos, culturais, tecnológicos, ambientais e econômicos.

Os contínuos avanços tecnológicos e administrativos fizeram com que o hotel deixasse de ser somente um lugar para hospedar pessoas, fazendo assim a integração em seu entorno, oferecendo espaços multifuncionais, acolhendo eventos das mais diversas naturezas.

Castelli (1998) explica que todo hotel, enquanto empresa, deve satisfazer aos desejos e as necessidades das pessoas, sejam estas tanto os hóspedes quanto os funcionários, os proprietários ou acionistas, além das pessoas da comunidade na qual a empresa está inserida. O hotel pode se constituir num orgulho para as pessoas da comunidade pelo fato de ser um componente importante do progresso e do bem-estar das pessoas que vivem nos arredores.

O hotel é considerado uma empresa de prestação de serviços e a comercialização destes serviços depende fundamentalmente de sua organização interna, para que os fatores externos inerentes a ele atraiam e satisfaçam os hóspedes. Qualquer queda de nível no funcionamento um dos seus setores pode refletir imediatamente sobre o próprio estabelecimento. A hotelaria é uma parte do

sistema que compõe o turismo, o mesmo interage com os outros segmentos, sinalizando uma interdependência entre o hotel e os demais integrantes dessa cadeia: o hotel é capaz de influenciar o resultado do conjunto, assim como sofre influências das outras partes (PETROCCHI, 2002).

Neste contexto, Ansarah (2001) relata que o hotel, como todo equipamento voltado para o setor de serviços, é um produto intangível, percebido como uma experiência. Deve ter uma expressão traduzida em um projeto coerente e que vá ao encontro das necessidades e dos desejos de seus hóspedes, dos anseios dos investidores e das tendências de mercado, com vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Além dessa intangibilidade, o produto hoteleiro possui uma série de características particulares: é perecível por não poder ser estocado; é inseparável, pois sua produção e consumo ocorrem simultaneamente; sazonal, por sofrer rotatividade na demanda; é estático, uma vez que, o turista precisa deslocar-se até o produto; Sendo assim, é impossível que o produto hoteleiro, ou mesmo outro produto que faça parte da cadeia produtiva do turismo, seja exatamente igual ao outro, ou até padronizado (BARRETO, 2011).

2.2 FATOR HUMANO: Elemento chave da hotelaria

O boom dos empreendimentos hoteleiros fez com que o mesmo disponibilizasse de diversos recursos para sua organização, tais como: recursos materiais, instalações físicas adequadas, recursos financeiros, como também, elementos capazes de aperfeiçoar as funções de criar, gerenciar e executar as tarefas com qualidade, os quais são denominados de recursos humanos.

A organização econômica e social é centrada na posse da informação, do conhecimento e principalmente, na utilização do capital humano, embora esse recurso esteja sujeito a uma nova condição de parceria estratégica do negócio, por esse motivo é importante que o funcionário também assuma seu papel, alinhando aos objetivos impostos pela empresa.

Para Castelli (1998) “a qualidade está nas pessoas”, é preciso que o hotel disponha, em seus quadros, de funcionários que tenham, simultaneamente, conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes e estejam suficientemente motivados para realizarem o seu trabalho. É comum que um funcionário ao ser

recrutado por uma organização, se mostre disposto a enfrentar as atividades estabelecidas pela empresa nos primeiros dias de trabalho, mas com o passar do tempo, tais atividades tornam-se rotineiras levando a desmotivação do colaborador. Portanto, para manter um serviço de excelência é necessário cultivar os funcionários motivados, informados e bem treinados, já que são eles que alimentam o processo, através do qual é possível atender os desejos e necessidades dos clientes com produtos e serviços que os encantem.

Para Robbins e Decenzo (2004, p.119), “a qualidade de uma organização é determinada em grande parte pela qualidade das pessoas que ela emprega”. As organizações não dependem apenas da tecnologia e maquinário que podem ser adquiridos, financiados, parcelados e imitados, mas para que as mesmas atuem nos campos da tecnologia, estratégia e inovação dependem de um fator altamente competitivo e diferencial entre os concorrentes, que são seus funcionários, portanto, as organizações vencedoras serão aquelas que melhor souberem atrair, manter e desenvolver as pessoas.

Castelli (2003, p.29) expõe que:

[...] para se garantir a sobrevivência da empresa é preciso apostar na qualidade. [...] As empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes.

Sobrepondo tal pensamento, Vidal *et al.* (2010, p. 120) afirma que, “a qualidade dos serviços prestados ao cliente parece também estar relacionada à qualidade dos recursos humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa”, tal motivo leva as empresas a buscarem por profissionais que tenham boas relações de trabalho, produtividade e que estejam aptos a contribuir com os objetivos que a empresa pretende alcançar.

Embora essas competências estejam essencialmente ligadas e adquiridas também no ambiente de trabalho, o que implica a necessidade de se pensar a influência desse espaço sobre a socialização e assimilação de conhecimentos por parte dos trabalhadores, bem como se repensar como está ocorrendo à formação deste tipo de profissional e sua relação com a prática.

Já se tem conhecimento de que é da qualidade do processo que depende a qualidade dos produtos e serviços, e que são as pessoas que o qualificam. São

elas que fazem a diferença no momento das prestações hoteleiras. Essas pessoas que compõem o quadro funcional do hotel precisam estar em conformidade com as necessidades e desejos dos clientes, devem estar bem consigo mesmas, com seus colegas e com seu ambiente de trabalho (CASTELLI, 1998). A importância de se manterem funcionários com alto nível de desempenho nos meios de hospedagem para garantir a fidelização dos clientes e reforçar a posição competitiva da organização.

Tem-se observado que em nenhuma outra época na história de negócios e da indústria, as pessoas foram tão valorizadas como têm sido atualmente, e o que é mais notável é que essa valorização acentuada centra-se, essencialmente, no capital intelectual, na competência e no talento delas (MARQUADT & ENGEL, 1993), visto que, assumir a responsabilidade tanto por metas qualitativas quanto quantitativas no curto e no longo prazo, desempenhar papéis cada vez mais complexos e, às vezes, até mesmo paradoxais, dependem exclusivamente de pessoas.

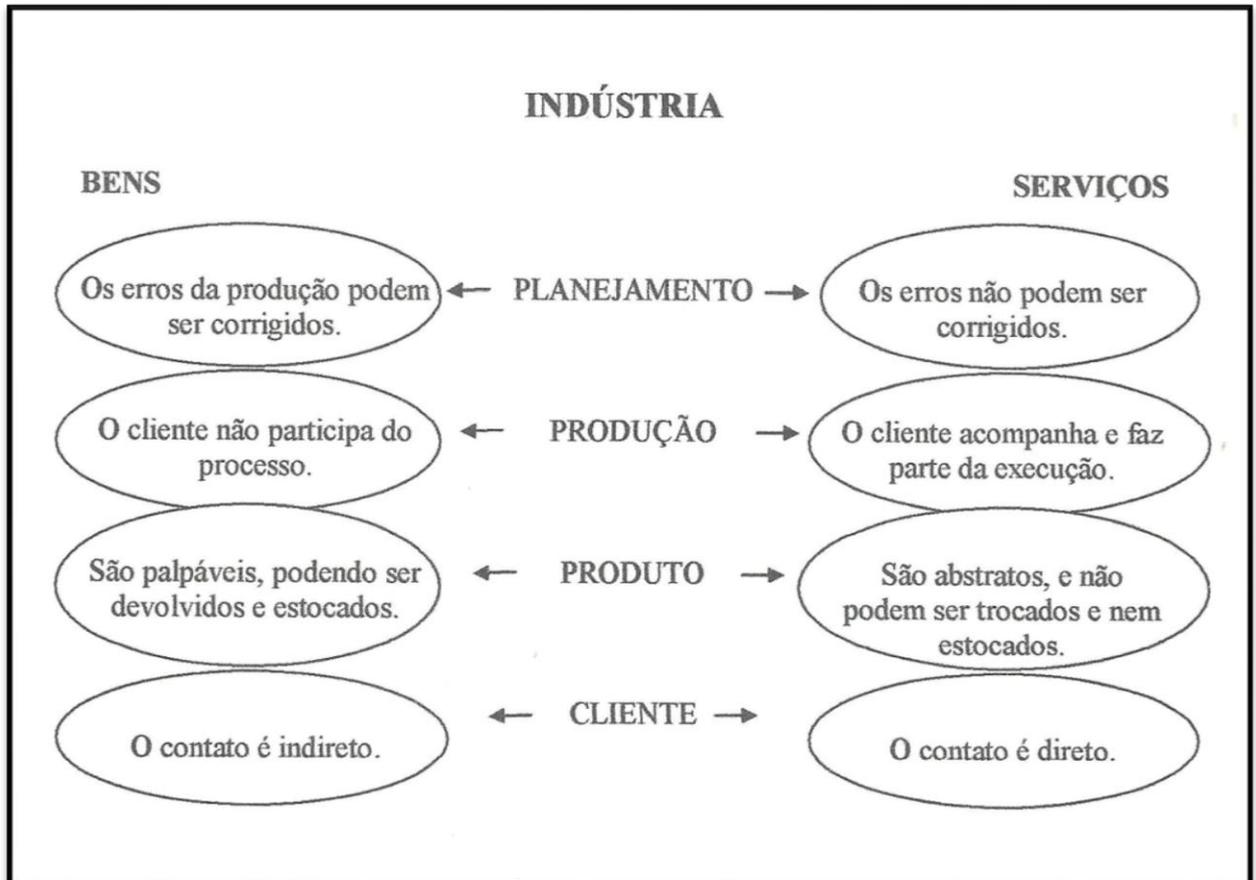
Todavia, muitas vezes, o potencial das pessoas dentro das organizações não é aproveitado adequadamente, assim, as pessoas são destacadas para realizar tarefas rotineiras e burocráticas, e não utilizam seu potencial intelectual para desenvolver a criatividade e a inovação, tendo como atividades apenas otimizar os lucros e reduzir custos dentro da empresa. Portanto, se faz necessário identificar os fatores pessoais e do ambiente organizacional, a fim de, diagnosticar o que está influenciando no seu desempenho organizacional.

O ramo de turismo e hotelaria tem como principal diferencial o serviço, que fica muito mais evidente, em razão da proximidade do profissional desse segmento com o hóspede, os empregados podem estabelecer a diferença, pois eles “fazem parte do produto”, na medida em que os serviços são realizados num contexto que a produção, distribuição e consumo, ocorrem simultaneamente, com a presença quase que obrigatória do cliente. Portanto, o hotel precisa ter uma equipe que atue bem durante os momentos de interação e prestação dos serviços com seu consumidor final (KOTLER *et al.*, 1999).

A figura 1 faz uma comparação de algumas características existentes na indústria de bens, que a diferencia da indústria de serviços.

FIGURA 1

Características comparativas nas indústrias de bens e serviços



Fonte: Autoria própria, baseado em Saab e Daemon (2000, p. 02).

Como mostra a figura acima, ao contrário dos produtos manufaturados que podem ser vistos, tocada e muitas vezes provada antes de sua aquisição, os serviços só podem ser experimentados durante seu próprio consumo, sendo produzido por pessoas para ser consumo de outras, por isso a percepção de qualidade no momento do atendimento torna-se tão intensa. A atitude da equipe de trabalho, seus hábitos e expressões unificam a qualidade dos serviços prestados, através da execução eficiente das tarefas.

No setor hoteleiro, a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial. Na atualidade, o profissional do setor de serviços, especialmente o de hotelaria, precisa se reciclar sempre, para acompanhar as mudanças de perfil dos hóspedes.

A certificação dos profissionais do setor de turismo resulta na elevação dos níveis de qualidade dos trabalhadores que atuam no setor, promovendo a imagem deles, entre os empreendimentos que os empregam, havendo um conseqüente benefício comercial. Esse processo de certificação de pessoas vem sendo valorizado, por conseguir, por meio do reconhecimento profissional, estimular o profissional a qualificar-se e atender aos pré-requisitos das normas, tornando-se mais produtivo, competitivo e com maiores condições de empregabilidade no mercado de trabalho.

A hotelaria tem sofrido, gradativamente, aperfeiçoamentos técnicos em seus equipamentos, instalações e mudanças relativamente ao seu posicionamento socioeconômico face às oscilações conjunturais. Conseqüentemente, o elemento humano, base do seu esquema operacional, deve estar devidamente preparado para assumir integralmente a empresa (CASTELLI, 2003).

Para a empresa hoteleira, recrutar pessoal qualificado é uma vantagem, pois não terá que gastar recursos financeiros com programas de treinamento e qualificação, entretanto, o profissional que trabalha diretamente com a atividade turística, deve estar em constante exercício e atualização, estando sempre preparado para enfrentar os problemas que surgem frequentemente, daí a necessidade de desenvolver competências novas nos colaboradores, além do mais, o papel assumido pelas pessoas prestadoras de serviços requer certas habilidades específicas, o que conduz as empresas hoteleiras a qualificar seus funcionários, ao mesmo tempo, torna-se indispensável investir na qualidade e satisfação, a fim de que seja possível alcançar um desempenho competitivo.

Para que haja clientes satisfeitos, é preciso que haja empregados satisfeitos, por esse motivo é importante se elevar ao máximo o nível de desempenho de cada recurso humano, pois além de repercutir positivamente nos negócios da empresa, elevará também a sua autoestima, uma das necessidades fundamentais de todo ser humano. Afinal, grande parte das empresas turísticas, principalmente a hotelaria, deve considerar fundamentalmente a qualidade desse elemento, já que a excelência da prestação de serviços, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse recurso humano está interagindo com os clientes (CASTELLI, 2003).

Portanto, se torna impossível idealizar uma estratégia empresarial sem levar em conta as pessoas que, ao término, serão as que planejarão, implementarão

e desenvolverão tais estratégias, induzindo as organizações a atingirem os objetivos traçados. Destarte, é ressaltada a importância conferida não apenas à área de recursos humanos, como também ao processo inseparável a gestão de pessoas (MUSSAK, 2010).

2.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA

As estratégias de gestão de pessoas fazem parte das novas exigências feitas pelo mercado hoteleiro que os empreendimentos tem traçado para sua manutenção no atual cenário dos serviços, quando se trabalha com uma equipe esforçada, qualificada e disposta a enfrentar qualquer situação, além de aumentar sua lucratividade, à empresa começa a ganhar prestígio perante aos seus demais concorrentes.

Para garantir a otimização na administração de pessoas, é fundamental que as organizações estabeleçam políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas. Essas políticas e práticas podem variar de empresa para empresa, já que cada organização tem sua própria personalidade e cultura organizacional (sua estrutura física e administrativa, seus preceitos, sua missão, etc.).

Segundo Castelli (1998, p. 72) é preciso à organização:

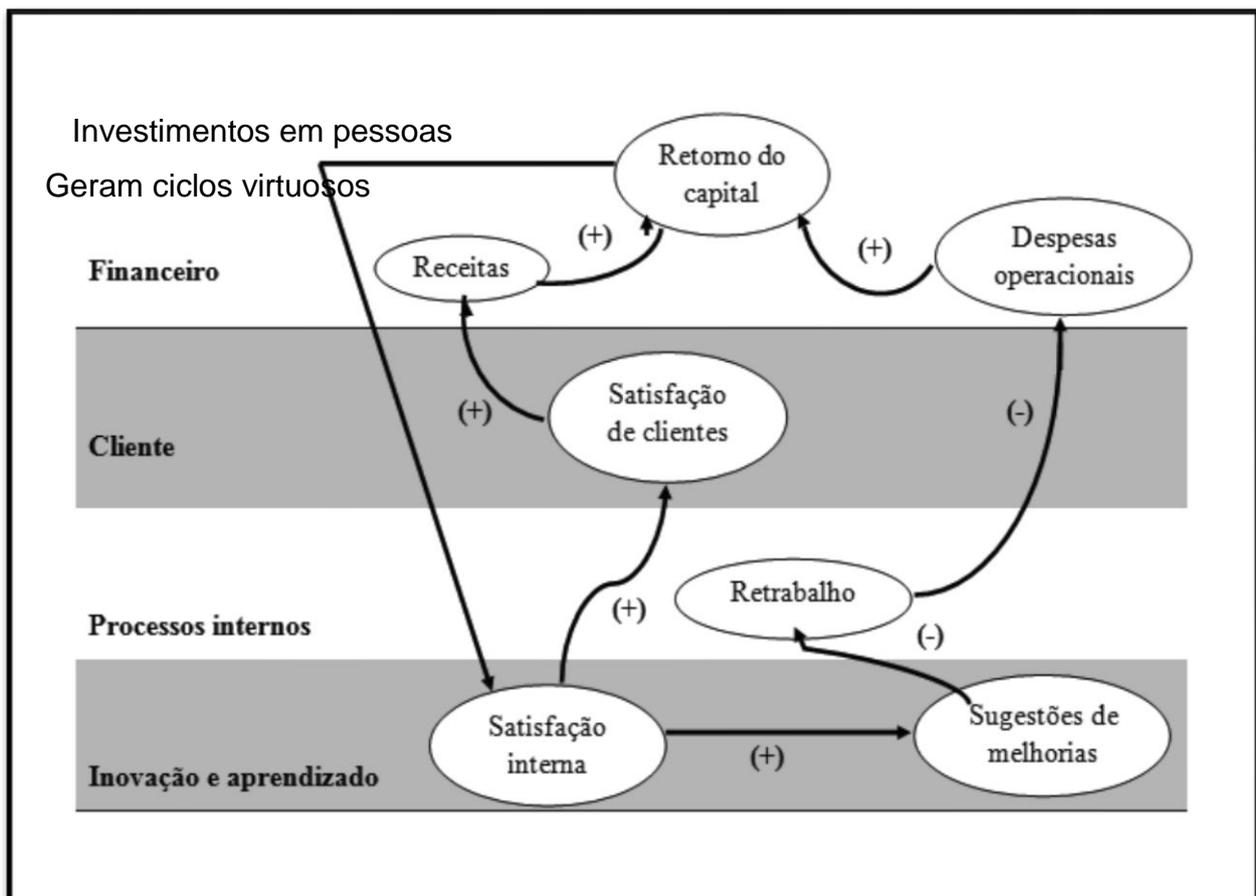
“analisar a operacionalidade de cada unidade de (setor) que compõe o sistema hotel para constatar que é importante não só o desempenho de cada uma das pessoas que integram a unidade, porém, também da unidade como um todo. [...] Existem metas de desempenho individuais e coletivas a serem atingidas. Tais metas dependem em muito do bom espírito de equipe reinante em todos os setores do hotel.”

Diante das exigências feitas pelo setor de serviços é preciso que os empreendimentos hoteleiros estejam preparados para atuar no mercado competitivo, o mesmo deve investir em pessoas, em treinamentos e qualificação, reter o maior número de recursos humanos competentes, que possuam atitude e goste do que faz. Afinal, para Robert Wong (2009), especialista em administração de empresas, um dos 200 mais destacados *headhunters* do mundo “tudo depende de gente, se quer vender mais, precisa de gente, se quer divulgar sua marca, precisa de gente, se quer conquistar novos clientes, precisa de gente”, e esse apelo se faz necessário para o setor de serviços especialmente a hotelaria.

Conforme Vilas Boas *et al.* (2008, p. 185) as empresas hoteleiras, “devem estar mais preocupadas com treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, fornecendo, investindo de forma ampla, na melhoria dos serviços prestados e, por consequência, com a satisfação do cliente”, uma vez que, a gestão estratégica de pessoas, dentro das empresas, parece necessitar atuar de forma inovadora e precisa, com vistas a alcançar condições de competitividade. Isto porque esta área surge como núcleo vital e estratégico para assegurar o correto funcionamento do empreendimento, principalmente no setor de serviços.

A figura 2 revela que ao elevar a satisfação interna dos colaboradores, o número de sugestões referentes às melhorias tenderá a aumentar, influenciando o aprendizado e a inovação, o que resultará no incremento do trabalho ofertado, bem como proporcionará ao empreendimento um elevado nível de competitividade.

FIGURA 2
POR QUE INVESTIR EM PESSOAS?



O aumento de sugestões propicia, por sua vez, redução do retrabalho, devido à racionalização e a otimização dos processos internos. Com a redução do retrabalho, inevitavelmente a organização sofrerá redução em suas despesas operacionais, bem como propiciará maior nível de satisfação dos clientes. Por sua vez, a redução das despesas operacionais eleva o retorno do capital investido, fazendo com que as receitas cresçam. Parte do lucro incremental obtido é dividida entre os profissionais, gerando aumento da satisfação e nutrindo o sistema para continuação do ciclo (MUSSAK, 2010).

Para gerar resultados rápidos e eficazes, a hotelaria tem investido em estratégias de gestão, principalmente no que se diz respeito na administração de seus recursos humanos, economizando tempo e custos.

Segundo a especialista em administração Tanke (2004, p. 41):

Todas as funções de recursos humanos desenvolvem-se a partir do planejamento, qual não deve, portanto, ser considerado um exercício isolado para analisar as necessidades de pessoal, mas como um processo contínuo. As pessoas constituem o principal elemento em todo empreendimento de hospitalidade.

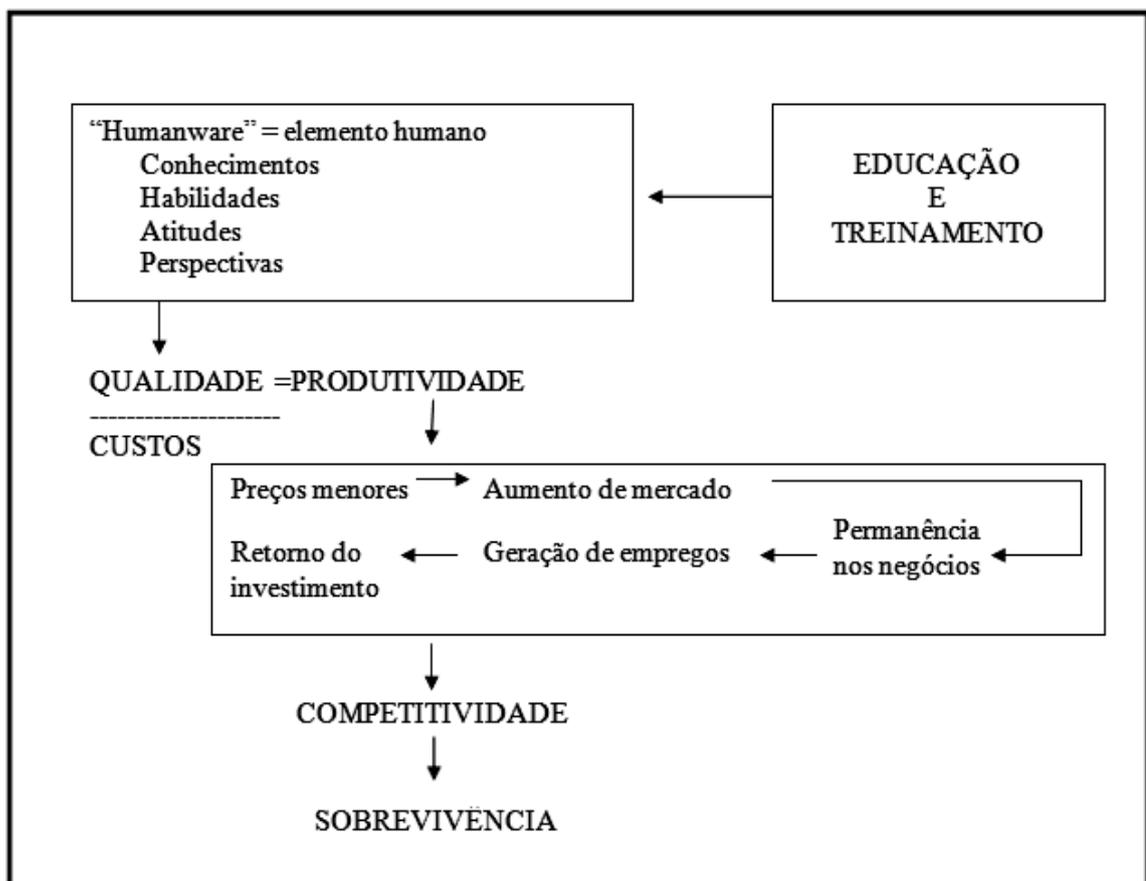
Desse modo, uma das primeiras estratégias que devem ser adotadas pela hotelaria é o planejamento, principal fator para obtenção contínua de sucesso da organização. Em seguida, é necessário organizar os serviços, capacitando os indivíduos, principalmente para que os mesmos estejam aptos a realizar um bom atendimento, assim a gestão estratégica de pessoas deve acima de tudo elevar as competências de seus clientes internos exigindo um desempenho máximo de suas tarefas em cada departamento (CASTELLI, 1998).

O ato de capacitar pessoas, ratifica a inclusão expressiva da oferta de treinamento como oportunidade de desenvolvimento com a dimensão normativa e afetiva do vínculo. O fato de a empresa adotar a necessidade de capacitar os funcionários e investir no seu desenvolvimento profissional em função da deficiência do setor por mão de obra qualificada, gera no indivíduo um sentimento de fidelidade e afetividade para com o local de trabalho, beneficiando sua estabilidade e engajamento com as funções do empreendimento (BANDEIRA, 1999 *apud* PIELLUSCH; *et al.*, 2009 p. 216), e “despertando nelas um sentimento de perfeição em tudo aquilo que fazem, até porque a busca da perfeição deve ser uma meta almejada por todo profissional amante de seu trabalho” (CASTELLI, 1998, p. 65).

Em contrapartida, essa postura de valorização de pessoas, por meio da adoção de políticas e práticas dos recursos humanos voltados a conciliar as necessidades dos funcionários e a atender aos objetivos da empresa não é à realidade de grande parte das grandes redes hoteleiras de hoje, prova disso é a grande rotatividade de colaboradores existentes no setor.

A figura 3, a seguir, recomenda que o ato de educar e treinar são capazes de originar nos funcionários habilidades, conhecimento, atitudes e boas perspectivas em seu ambiente de trabalho, o que determina um retorno do investimento feito pela organização para qualificação dos mesmos. Se tratando de qualificação na gestão de pessoas, Castelli (1998) salienta que “treiná-las e educá-las com o objetivo de levá-las não só ao saber fazer, mas, sobretudo ao querer fazer benfeito aquilo que fazem [...], é preciso investir na educação e treinamento do quadro funcional”.

FIGURA 3
Melhoria do “Humanware”



O ato de educar permite que indivíduo seja influenciado pelo meio, sendo capaz de desenvolver habilidades e atitudes, reformulando sua conduta dentro da organização em que trabalha. Qualquer tipo de treinamento, desenvolvimento ou capacitação, implica em despertar no funcionário suas próprias potencialidades, sejam elas naturais ou adquiridas, dando oportunidade do mesmo se mostrar como realmente ele é.

Sendo assim, a contribuição do treinamento para a política de gestão de pessoas, é a de desencadear no colaborador o desempenho no cargo em que ocupa dentro da organização, é o meio de alavancar determinadas competências nas pessoas, fazendo com elas tornem-se mais produtivas, criativas, inovadoras, e, portanto, contribuindo no alcance das metas e objetivos da empresa.

Existem três objetivos primordiais que constituem um programa de treinamento para uma organização: o primeiro diz respeito à preparação do pessoal para execução imediata das distintas atividades essenciais a qualquer organização; em seguida é necessário proporcionar a oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também em outras funções para as quais a pessoa pode ser avaliada; e por último mudar a atitude das pessoas, com vários desígnios, entender quais podem criar um clima satisfatório entre os colaboradores, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência (MUSSAK, 2010).

Diferente do treinamento, a prática de desenvolver pessoas, como etapa da gestão estratégica dentro da organização, faz parte de um processo com resultados de longo prazo, que tem por intuito adequar e preparar as pessoas para promoções futuras.

Mussak (2010, p. 131) diferencia treinamento de desenvolvimento, ressaltando que:

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento focaliza geralmente os cargos a serem ocupados no futuro na organização e as novas habilidades que serão requeridas. Entretanto, ambos são processos de aprendizagem.

Todavia, o desenvolvimento de pessoas em longo prazo é de interesse crescente de todo empreendimento, principalmente os que compreendem o setor de serviços, já que o mesmo sempre está em processo de atualização. Se os profissionais forem adequadamente desenvolvidos, vagas encontradas através do

planejamento da gestão de pessoas têm mais possibilidade de ser preenchidas com pessoal da casa. As promoções e transferências também se manifestam aos empregados que eles têm uma carreira, e não apenas um emprego.

O empregador se favorece pela assiduidade crescente de intervenções e pelos empregados que se sentem mais comprometidos com a empresa. Dessa maneira, o desenvolvimento da gestão de pessoas é também um modo efetivo de enfrentar diversos desafios com que se enfrentam quase todas as grandes organizações. Esses desafios incluem obsolescência do empregado, mudanças sociais, tecnológicas e rotatividade dos empregados (MUSSAK, 2010).

Outro fator estratégico na área de gestão de pessoas nas organizações hoteleiras é o comprometimento organizacional. O comprometimento do indivíduo é um importante aliado para compreender os diversos comportamentos no ambiente de trabalho. A relação harmoniosa entre a organização e seu colaborador, faz com que esse se comprometa com as atividades desempenhadas dentro da empresa onde atua. Para isso, é importante que as pessoas tenham uma percepção da real importância de sua colaboração no processo como um todo, provocando um maior sentimento de comprometimento.

É possível determinar algumas ações no contexto da gestão de pessoas na hotelaria que exercem forte contribuição no entendimento do comprometimento organizacional, utilizando como exemplo uma pesquisa realizada por Bastos e Brito (2002 *apud* Vidal *et al.* 2010), em uma empresa do ramo petroquímico, embora não seja um estudo específico para o ramo pesquisado, mas que vale ser ressaltado para fins desta pesquisa. O quadro 1 retrata o que pensam os colaboradores em relação a salário compatível, reconhecimento, participação nos lucros, do ramo respeito, valorização do trabalho realizado, liberdade de pensamento e incentivo às sugestões.

Quadro 1

Fatores Organizacionais que Contribuem para o Comprometimento

FATORES ORGANIZACIONAIS	O QUE PENSA O TRABALHADOR
	A remuneração tem que estar

SALÁRIO COMPATÍVEL	compatível com o mercado que ele trabalha.
RECONHECIMENTO	Tem que reconhecer o profissional, criar sistemas de reconhecimento.
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS	A empresa deve devolver quando tem lucro, deve haver participação nos lucros.
RESPEITO	Respeita o trabalhador como pessoa e não como um recurso.
VALORIZAÇÃO DO TRABALHO REALIZADO	Valoriza o trabalho de cada um.
LIBERDADE DE PENSAMENTO	Ter oportunidade de se expressar sem medo.
INCENTIVO ÀS SUGESTÕES	Quando uma pessoa emite uma sugestão, a empresa deve reconhecer o interesse dela em contribuir com a empresa.

Fonte: Adaptado de Bastos e Brito (2002 *apud* Vidal *et al.* 2010)

Em relação ao quadro 1, torna-se necessário a aplicabilidade desses fatores no setor de serviços para que o funcionário sinta-se motivado e estabeleça um vínculo de comprometimento com a organização, estar comprometido com o trabalho significa a identificação e o envolvimento com a empresa. O indivíduo comprometido realiza um esforço considerável em prol da organização.

Outra estratégia, considerar como importante na gestão de pessoas é a prática de atividades que busquem a sua motivação, por meio de recompensas, maneiras de reconhecimento do trabalho, atividades de integração entre os diferentes setores e níveis hierárquicos da organização, além da participação de todos em treinamentos que visem à melhoria contínua de artifícios e a estabilidade da empresa no mercado.

Uma série de habilidades é atribuída por Swarbrooke (2002, p.311), para o desenvolvimento da gestão de pessoas:

- Possuir habilidades técnicas para realizar as funções de maneira eficaz;
- Desenvolver uma atitude positiva, para com o trabalho e se mostrar comprometido em satisfazer seus clientes;
- Trabalhar em equipe, se há boas relações de trabalho entre a linha de frente da equipe e os gerentes;
- Ser confiável em termos de comparecimento ao trabalho;
- Atender as reclamações de maneira disposta, simpática e eficaz.

Cumprindo as indicações do autor, a empresa terá como resultado a satisfação de seu cliente externo e sua fidelização, através da qualidade na prestação dos serviços e fazendo com que os empreendimentos hoteleiros estejam cada vez mais preparados e correspondam às exigências do mercado. Segundo Castelli (2003, p. 29), a “competitividade esta fundamentada na produtividade que, por sua vez, resulta da relação qualidade/custos”. Dessa forma, grande número de equipamentos de hospedagem tem investido em uma série de inovações e boa infraestrutura para se diferenciar da concorrência em potencial.

Muitas empresas tem adotado como análise de seu ambiente, o estudo *sowt*, que consiste em diagnosticar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização, partindo de fatores internos para fatores externos. Uma ferramenta utilizada por corporações e com bastante aceitação pelos planejadores do turismo é a análise SWOT, considerada como:

(...) um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa (...). É uma sigla oriunda do inglês e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Assim, esta metodologia torna-se uma ferramenta ideal no processo de gestão e monitoramento do turismo de uma determinada localidade, tendo sua autoria creditada a dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christense (SOUZA DANTAS e SOUZA MELO 2008, P. 120).

Essa ferramenta busca analisar os cenários e suas divisões são entendidas como ambiente interno (forças e fraquezas) e ambiente externo

(oportunidades e ameaças). O determinante das forças e das fraquezas está ligado à posição atual da empresa, relacionando-se na maioria das vezes com fatores internos. As oportunidades e ameaças podem ser entendidas como antecipações do futuro, relacionando-se com os fatores externos (SOUZA DANTAS e SOUZA MELO, 2008) Para tanto, antes da utilização da ferramenta SWOT, Sainz de Vicuña (2006), afirma que é necessário traçar uma análise da situação, estabelecer um diagnóstico para que se tenha um cenário ideal de aplicação.

Por outro lado, para os hoteleiros, nos bastidores de todas essas questões de qualificação e investimentos em seus colaboradores, existe um grande desafio, provocado pela sazonalidade do setor de turismo, que leva a uma rotatividade na contratação de um grande número de funcionários temporários, prejudicando a introdução de uma política que se adapte as exigências que possui o setor, e ainda, limitando uma série de recursos para treinamento e desenvolvimento dos funcionários (PIMENTA, 2003), “muitos empresários, recusam-se a investir em treinamento de funcionários. Assim, treinar o funcionário significa, de fato, prepará-lo para um concorrente. Essa tática, porém, resulta em lentidão no processo de melhoria na qualidade dos serviços, baixa satisfação e fuga dos clientes para outros destinos, afetando a sustentabilidade do negócio de turismo, em geral” (FLORES 2002, *apud* PIMENTA, 2003 p.139).

Este desafio resulta em um problema, que é a deficiência na prestação de serviços de qualidade, é o que afirma estudos recentes sobre o setor hoteleiro, indicam que existem várias oportunidades de atuação no mercado, decorrentes de uma realidade profissional com baixa qualificação técnica e formal, que necessita de uma orientação educacional que atenda aos resultados esperados pelo mercado e aumente a qualidade dos serviços (FERNANDES *et. al*, 2010).

Portanto, para enfrentar esta situação, Tanke (2004, p. 177) orienta o seguinte, “quanto mais tempo e esforço você investir para ajudar seus novos empregados a sentirem-se bem-vindo, maior a probabilidade de eles se tornarem membros leais, bem ajustados e permanentes em sua organização de hospitalidade”, e assim mostrar aos novos contratados que eles são elementos importantes na equipe. E ainda, espera-se que a gestão estratégica de pessoas, seja responsável pelo desenvolvimento de estratégias que ampliem desenvolvimentos pessoais apropriadas para influenciar os mecanismos internos, como os externos da organização (FARAH, 2008).

O foco em estratégias de gestão de pessoas na hotelaria é essencial nos dias de hoje, sendo assim os meios de hospedagem modernos, tem alternado seus modelos de gestão entre o estratégico e o competitivo, sempre direcionado nas novas tendências do atual cenário dos serviços.

A respeito da competitividade no turismo, Fonseca (2005, p. 50) discorre sobre o seguinte discurso:

A emergência de um novo paradigma econômico resultante do processo de globalização acentuou a competitividade entre as empresas, assim como os espaços produtivos locais, regionais, nacionais e globais. [...] as vantagens competitivas assumem maior relevância no processo competitivo entre as distintas empresas e localidades, onde a existência de um meio que propicia a criação e o desenvolvimento de inovações exerce um papel primordial.

Esta citação cabe dentro dos diferentes contextos do turismo, para esta pesquisa vamos direcioná-lo as empresas prestadoras de serviço, especificamente para hotelaria, que em sua maioria dependem hoje dos talentos das pessoas, para encarar a competitividade no mercado, sendo assim as pessoas representa um valioso recurso organizacional (FARAH, 2008).

Em sua obra Administração Hoteleira Castelli (2003, p.38), faz uma reflexão a partir de um provérbio chinês que diz o seguinte:

Se você quer um ano de prosperidade, cultive trigo. Se você quer dez anos de prosperidade, cultive árvores. Se você quer cem anos de prosperidade, cultive pessoas. [...] parodiando o provérbio chinês, podemos afirmar o seguinte: se você quer que sua empresa tenha cem anos de prosperidade saiba cultivar pessoas! A tarefa de cultivar pessoas se assemelha ao cultivo de uma planta, como a macieira, por exemplo.

Portanto, a competitividade está no direcionamento do processo operacional, na gestão estratégica de pessoas, e quando bem trabalhadas essas estratégias, irão gerar um diferencial competitivo na cadeia produtiva dos serviços hoteleiros.

Sobre os níveis organizacionais e as funções da gestão de pessoas, no alcance do resultado competitivo, presume-se que em nível tático, no conceito de Farah (2008, p. 129) “o recurso humano desempenha papéis de treinamento, avaliação de desempenho, controles de auditoria de pessoal, entre outros”, essas ações são formas de planejamento interno, e conduzem a eficácia no final do processo, levando o empreendimento ao alcance da vantagem competitiva. Além

disso, o autor ressalta que “a pressão é pela competitividade, e esta obtém por meio de pessoas altamente produtivas e identificadas com o trabalho”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, sendo identificada como um estudo de caso. O estudo de caso tem sido aplicado quando o foco de interesse é sobre fenômenos de enfoque contemporâneo, analisados dentro de um contexto de vida real e que, portanto, responde às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem (GODOY, 1995), como neste caso, em que a gestão estratégica de pessoas é uma questão hodierna, além de permitir uma abordagem de ampla visão dos acontecimentos, como ressalta Roesch (1999), “Tal tipologia de estudo permite uma visão com maior profundidade nos fenômenos, bem como uma análise de diversos ângulos”.

Para efeito do estudo e natureza da pesquisa, este trabalho, empregou a técnica qualitativa, que segundo Vergara (2005, p. 257) este método “contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão mundo dos sujeitos”, os resultados obtidos geralmente não podem ser generalizados, sendo condizentes apenas com a realidade, as etapas deste tipo de análise são condizentes com a estruturação adotada no estudo, que teve como princípio investigar o nível de realidade dos discursos dos entrevistados. Na pesquisa qualitativa, são utilizadas técnicas da discussão em grupo, como por exemplo, estudo em profundidade, relação íntima com o entrevistador, presença do moderador, grupos homogêneos, reuniões gravadas e/ou filmadas, análise de conteúdo.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Este trabalho se propôs a estudar um hotel de médio porte, localizado em uma região considerada uma das localidades indutoras do turismo Potiguar, e conseqüentemente com um grande número de equipamentos de hospedagem, o que facilita a competitividade entre os mesmos, outro motivo que levaram a escolha do caso analisada deu-se pelo fato do empreendimento ter se destacado entre os meios de hospedagem com um nível de desempenho organizacional elevado, dentre os hotéis selecionados no Rio Grande do Norte que compuseram o quadro de hotéis no estudo realizado pela professora Dra. Leilianne Michelle Trindade da Silva

Barreto FEA/USP (2011), cuja temática estava orientada para as Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria. Para os sujeitos respondentes da população o estudo teve como aporte a Gerência geral pelo fato do mesmo possuir uma visão holística do objeto de estudo em análise, como também dois colaboradores responsáveis pela prestação de serviços, e terem um contato mais aproximado com os hóspedes, o que detecta suas exigências e preferências.

3.3 COLETA DE DADOS

Oportunamente, para construção da coleta de dados foi realizada o método da entrevista, através de um questionário semiestruturado.

A coleta de dados foi realizada no dia 05 de outubro do ano de 2012, junto ao gerente geral do hotel Ponta do Madeiro, o roteiro de entrevista consistiu em quatro partes: a primeira caracterizava os dados do respondente, a segunda caracterizou o hotel em estudo através de 21 questões, a terceira parte tratou de 08 perguntas relacionadas ao desempenho do empreendimento, a quarta e última etapa do questionário tinha foco na gestão de pessoas e foi composta por 10 questões.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ESTUDO DE CASO HOTEL PONTA DO MADEIRO

4.1.1 Caracterização geral do hotel

O hotel Ponta do Madeiro localiza-se no estado do Rio Grande do norte, aproximadamente 80 km da capital Natal. Situado no município de Tibau do Sul uma as margens da praia do madeiro.

Sua fundação se deu por volta de novembro de 1994, a princípio com abertura de um restaurante, posteriormente, em janeiro de 1995, com a construção de alguns chalés. Para respondente da pesquisa foi utilizado como escolha o gerente geral e proprietário Geovane Carvalho que tem formação em engenharia agrônoma, é natural de Natal e que trabalha com turismo há mais de 18 anos.

Sobre os motivos que levaram a construção do empreendimento, o proprietário relatou, que por possuir pretensões agrárias, conforme sua formação educacional, no ano de 1984 efetivou a compra de um terreno às margens da praia do madeiro, e adjacências da praia de Pipa, por influência de alguns parentes, que já possuíam empreendimentos inseridos no segmento turístico, veio à tona a ideia da construção de um estabelecimento com a mesma perspectiva de negócios voltados para o ramo do turismo, alavancado pela percepção em suas viagens de lazer com a família, onde se deparava com esse tipo de empreendimento, e notava sua crescente expansão, levando-o ainda mais a identificação com o setor. A localização foi uma forte contribuinte, pois em poucos anos a região consolidou-se como forte atrativo turístico. Com um demanda em potencial, principalmente o público regional, foi necessário à ampliação dos leitos que aumentou de 14 para 20 em poucos anos, iniciando um processo de consolidação no mercado, em seguida a sinalização dos voos *charters* no ano 2000, permitiu a vinda de turistas de toda parte do mundo, principalmente europeus.

O hotel Ponta do Madeiro foi adaptando-se as novas demandas do mercado, através de investimentos nas instalações físicas do hotel e de sua divulgação pelo país e pelo mundo, o que fomentou sua oferta tanto no setor de alimentos e bebidas, quanto no setor de hospedagem, onde o mesmo revela possuir

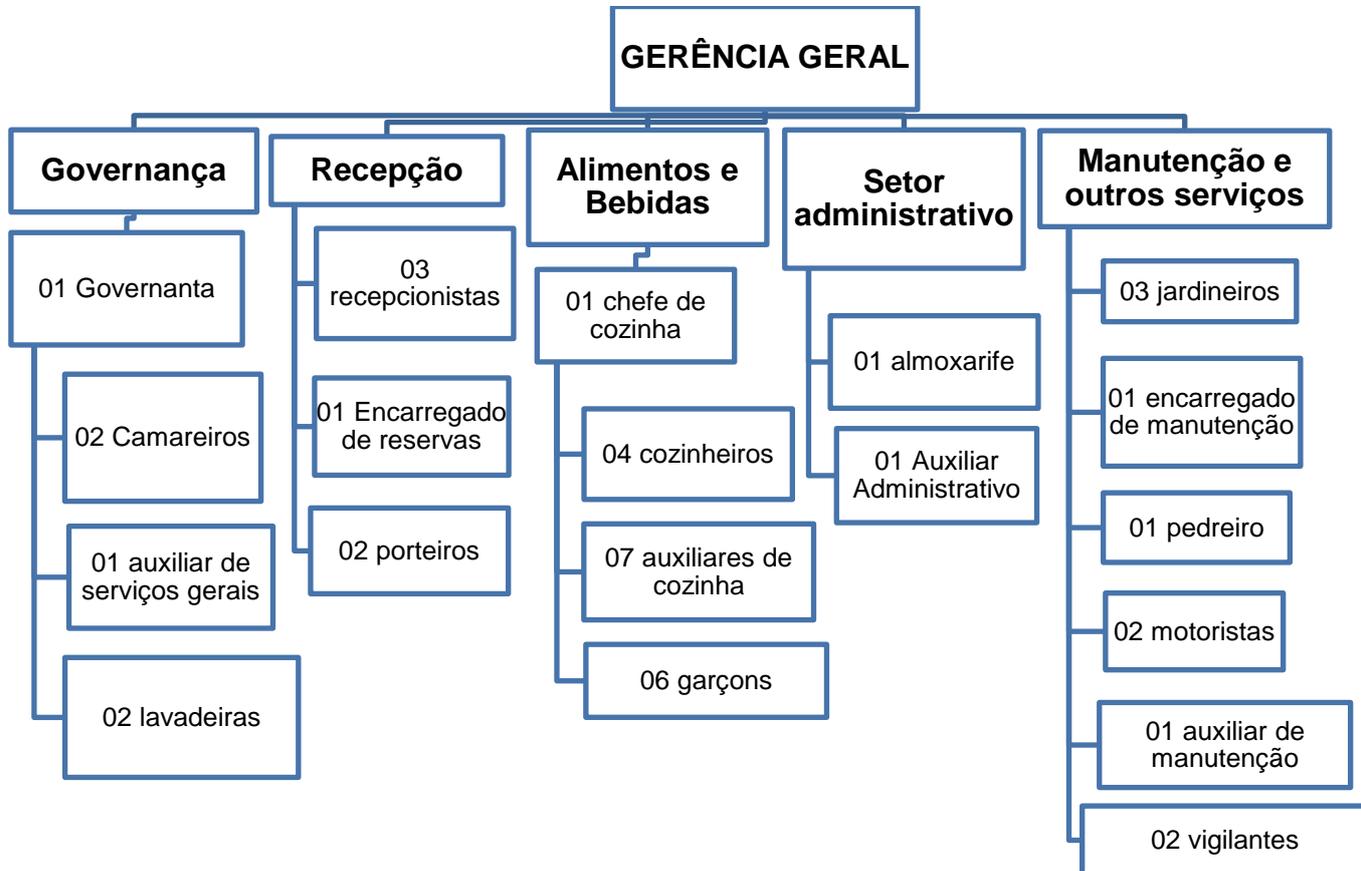
maior rentabilidade, a figura 1, a seguir mostra a atual estrutura física do hotel, bem como sua capacidade atual.

Atualmente a essência do empreendimento está em atingir a satisfação dos hóspedes, promovendo um atendimento de excelência, fidelizando seus clientes, e fazendo com que o mesmo retorne ao hotel.

A missão do hotel Ponta do Madeiro tem o intuito de dar possibilidade a muitas outras pessoas de gozar de um espetáculo maravilhoso da natureza que é a praia do madeiro. Criar um ambiente que permita e ajude os hóspedes a recuperar as energias da vida moderna e que deixe um marco inesquecível nas lembranças dos que aqui se hospedam. Demonstrar aos que usufruem a beleza deste hotel, que é possível conciliar a atividade humana com a ecologia. Como visão o hotel almeja estar entre os melhores empreendimentos hoteleiros de Pipa, buscando um público selecionado que valorizem a estética do hotel. A empresa tem adotado como sua principal estratégia organizacional, atingir a qualidade, a partir do aprimoramento do setor de alimentos e bebidas, agradando o hóspede em seu paladar.

O hotel define seu público alvo como sendo: turistas nacionais, vindos de todas as esferas do Brasil, como também os internacionais que chegam, principalmente da Argentina, onde a divulgação é bastante efetiva, através de um correspondente local. Há divulgação em operadoras da América do Sul e Europa, com destaque para Suíça. A estrutura organizacional do hotel é composta pela gerência geral, recepção, alimentos e bebidas, governança, setor financeiro e manutenção e outros. O número de funcionários é bastante rotativo, chegando a 50 em períodos de alta estação. A figura 4 abaixo, mostra como estão ordenados os cargos descritos através da estrutura organizacional do empreendimento.

FIGURA 4
Estrutura organizacional do Hotel Ponta do Madeiro



Fonte: Autoria própria (2012)

A seguir, na tabela 1, é definida a estrutura física do hotel, o empreendimento possui uma administração familiar, e não está aglomerado a outras filiais, nem mesmo a uma rede hoteleira, é classificado como de categoria turística, e está cadastrado junto ao Ministério do Turismo.

Tabela 1
ESTRUTURA FÍSICA DO HOTEL

SETOR	QUANTIDADE
Recepção	01
Número unidades habitacionais	40
Número de leitos	120
Restaurantes	01
Áreas de lazer	01

Fonte: autoria própria (2012)

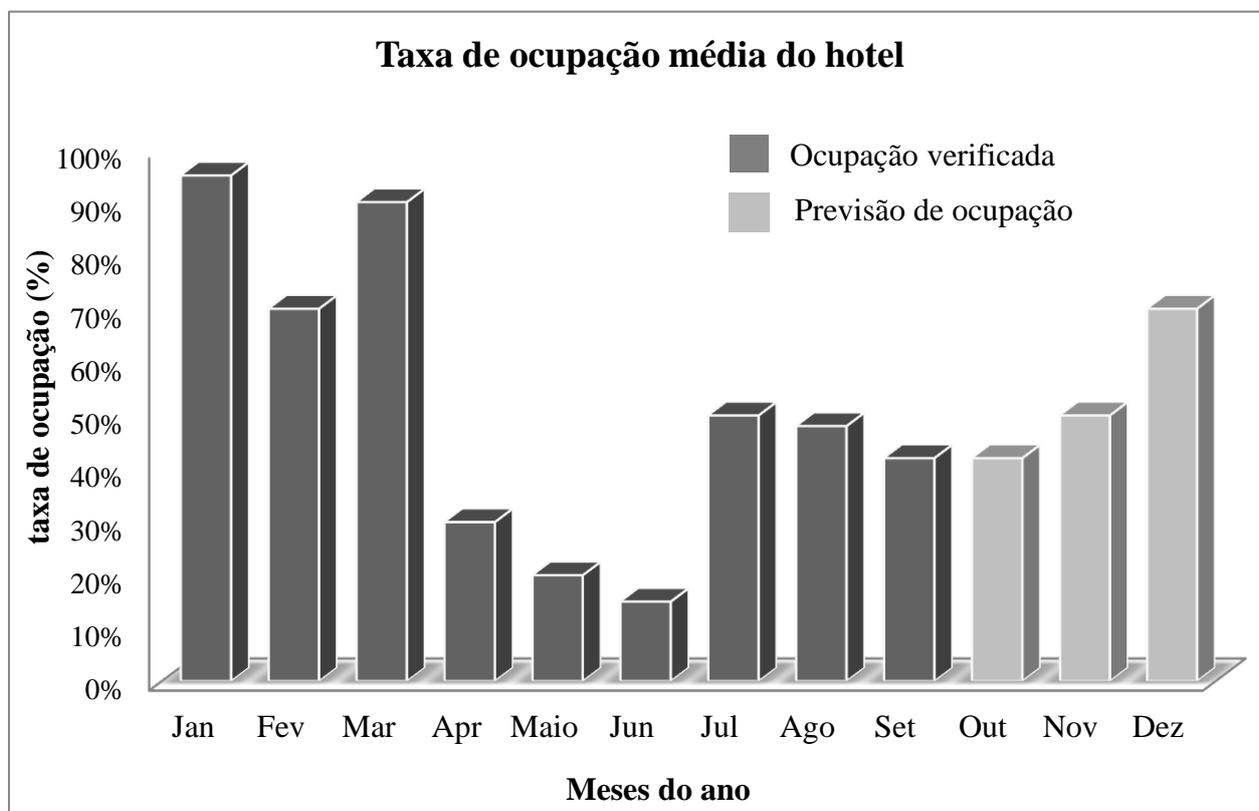
Como podemos constatar na tabela 1, é descrito a atual estrutura física do hotel Ponta do Madeiro, o mesmo é composto por uma recepção, que dispõe de assentos, televisão e uma pequena biblioteca; possui capacidade para no máximo 120 pessoas, com 40 acomodações; um restaurante com amplo espaço e aberto ao público; uma cozinha com estrutura de apoio; e uma aérea de lazer com piscina. Além dessa estrutura física o hotel dispõe de serviços de quarto e lavanderia, estacionamento, *transfer*, passeios, transporte privativo e atendimento de bar frente ao mar da praia do Madeiro.

3.4.2 Desempenho do hotel

Sobre o desempenho do hotel, é aplicada uma diária média de R\$ 360,00 durante os meses considerados de alta temporada, conforme apresentado no gráfico 2 abaixo, para os meses de baixa estação esse valor fica em torno de R\$ 285,00 variando de acordo com a demanda.

GRÁFICO 2

Histórico da taxa de ocupação do hotel meses do ano 2012



Fonte: autoria própria (2012)

O gráfico 2 faz referência a taxa de ocupação do hotel Ponta do Madeiro durante os meses do ano, os meses que apresentaram melhor desempenho, foram Janeiro e Março com uma média de 92,5%, Fevereiro e julho com 60%, agosto e setembro com 45%, respectivamente, maio e junho apresentaram média de 17,5%. Os meses de outubro, novembro e dezembro tinham uma boa perspectiva, comparados com os meses de fevereiro e julho.

Em relação ao desempenho dos funcionários, o gerente geral avaliou como sendo de satisfatório a fraco, levando em consideração o tempo e experiência de serviço de seus colaboradores. Já na parte da prestação de serviços o respondente considerou satisfatório, prova disso é avaliação feita pelos hóspedes que sempre tendem a retornar ao hotel, e pela certificação do selo de qualidade Sebrae, além disso o empreendimento faz parte das acomodações oficiais copa do mundo 2014.

3.4.3 Gestão de Pessoas

Embora não exista um departamento específico para gestão de pessoas, o proprietário, na função de gerente geral é quem assume responsabilidade por esse papel.

Tratando-se das políticas e práticas referentes ao processo de recrutamento, o empreendimento sempre adotou a regra de contratar pessoas que tenham confiança, iniciativa e que estejam dispostas a colaborar com os objetivos propostos pelo hotel, nesse processo também é levado em consideração à indicação de outros funcionários, pois as vagas não são divulgadas por meio das mídias sociais, mas através da comunicação interna com os funcionários, além disso, é ressaltada a importância de o indivíduo ser da própria comunidade e ter boas procedências. A empresa não exige nenhum tipo de competências ou requisitos, a mesma prefere que os novos recrutados se adaptem aos costumes da empresa.

Após a etapa de recrutamento, o hotel irá trabalhar o novo funcionário através do treinamento e desenvolvimento, os recém-contratados ficarão 60 dias sendo acompanhados por um dos membros do setor proposto. Os funcionários são desenvolvidos a partir de sua prática com a realidade, bem como, através de programas de treinamento, como por exemplo, palestras sobre comprometimento organizacional, desenvolvimento em áreas específicas, como o setor de alimentos e bebidas.

O desenvolvimento de competências organizacionais e individuais exige de cada membro a busca incessante de atitudes que demonstrem tais competências. Os estímulos para a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional acontecem através da conscientização de que tais conhecimentos servirão de influência para as futuras promoções dentro da organização. A avaliação do desempenho acontece através da observação feita do pelo gerente geral em seus funcionários, de acordo com o desempenho de cada um.

As políticas e práticas de remuneração e recompensas são consideradas acima da média dos demais empreendimentos localizados na região, além disso, os colaboradores recebem recompensas através de comissões e gorjetas, também são realizados mecanismos de reconhecimento e valorização do trabalho, a partir de festas de finais de ano, premiações e elogios verbais, ao qual estimulam e fazem

com que o funcionário perceba que ele é uma importante ferramenta dentro da organização.

A gestão de carreiras acontece através do remanejamento de um funcionário para um cargo melhor, abrindo oportunidades para os demais na vaga aberta pelo funcionário remanejado, a exemplo do jardineiro que foi promovido para garçom, fazendo com que surgisse uma chance de emprego no setor de manutenção e jardinagem.

O hotel não utiliza mecanismos de retenção de talentos de outras empresas, pois essa prática dá origem à contratação de funcionários com hábitos e costumes organizacionais de outra empresa o que dificulta a execução das novas atividades.

As políticas e práticas associadas à qualidade de vida no trabalho, dizem respeito aos esforços para originar um melhor ambiente de trabalho, através da disponibilidade de equipamentos de proteção individual, como: luvas, máscaras, protetores de segurança entre outros, o que dá suporte para realização das tarefas.

Foi notado que o clima de relacionamento interpessoal, apesar de ser agradável, torna-se conflitante com a proposta da empresa, pois muitas vezes o trabalho em equipe não funciona, acarretando em reuniões direcionadas a correção de tal problema. Sobre o estilo de liderança praticado na empresa é considerado democrático, porém equilibrado. Referente às características da cultura organizacional, o hotel deixa transparente no momento da contratação dos funcionários os mecanismos para assegurar a comunicação transparente e eficaz entre a equipe, ou seja, os mesmos já tem conhecimento das políticas internas utilizadas pela empresa.

As reuniões são realizadas mensalmente, nesse momento são abertos espaços para realização de críticas e sugestões por parte dos funcionários, uma vez que, decisões julgadas como importantes são tomadas pelo próprio proprietário. Os trabalhos não são fundamentados em metas apenas na realização de um trabalho que seja satisfatório aos clientes. Pelo fato do hotel não praticar cobrança de seus funcionários, o mesmo não admite erros.

As características que envolvem o comprometimento organizacional correspondem a proposta do quadro 1 do referencial teórico, já que a organização trabalha com um salário compatível, com reconhecimento do funcionário, respeito, valorização do trabalho realizado, incentivo a sugestão. Além disso, existem as

facilidades que os funcionários têm no atendimento de suas necessidades pessoais, o empreendimento dispõe de flexibilidade para os colaboradores que precisam estudar, além de promover estímulos para sua motivação, levando a um vínculo do funcionário e conseqüentemente de seu comprometimento com a empresa, desempenhando com eficiência seu papel dentro da organização.

Através da pesquisa, constatou-se que a gestão de pessoas adotada pelo hotel objeto deste estudo, apresenta-se consistente e bem estruturada, o que permite criar condições para despertar e desenvolver no seu colaborador o comprometimento com a qualidade na prestação dos serviços hoteleiros.

O hotel apresenta uma estrutura organizacional enxuta o que permite a atuação mais rápida e objetiva dos colaboradores que estão em contato direto com o cliente. Os poucos níveis hierárquicos possibilitam um trabalho compartilhado e, ao mesmo tempo, solicitam das chefias o desempenho de um papel muito mais de liderança, de orientação e de parceria para o trabalho.

Quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas, verificou-se, de forma geral, que a maioria dos funcionários as considera satisfatória. A empresa oferece um conjunto de vantagens formado por salário, benefícios, remuneração variável, investimento em treinamento e participação nos lucros. São atrativos que fazem os funcionários optarem por permanecer no emprego, principalmente quando comparado ao que são oferecidos pelos demais hotéis integrantes da hotelaria local.

Algumas ressalvas devem ser feitas no que diz respeito à estrutura do sistema de comunicação do hotel, os resultados obtidos demonstraram haver uma circulação de informações, entre gerência geral e seus subordinados, entre colegas de trabalho e entre os diversos departamentos, o que favorece o bom desempenho das atividades e também colabora para sedimentar as normas e valores compartilhados pela empresa e, portanto, reforça a cultura da empresa. Essas normas e valores são estabelecidos e disseminados dentre os colaboradores do hotel através de vários mecanismos, principalmente nas reuniões e sistemas de comunicação.

Verificou-se também, haver uma identificação e/ou o compromisso dos colaboradores com esses valores e normas, o que vem a ser corroborado, pelo tempo de permanência no emprego da maioria dos funcionários, variando entre um ano e meio a dezoito anos de serviço no hotel, o que é um dado relevante já que na hotelaria como um todo se verifica um alto grau de rotatividade.

Outro ponto a considerar, é o fato da maioria dos colaboradores, em todos os níveis, ter a convicção do seu papel e de suas atividades no desempenho do trabalho e no atendimento, com qualidade, ao hóspede. Isso pode ser o reflexo de sua consciência e compromisso com as normas e valores do hotel.

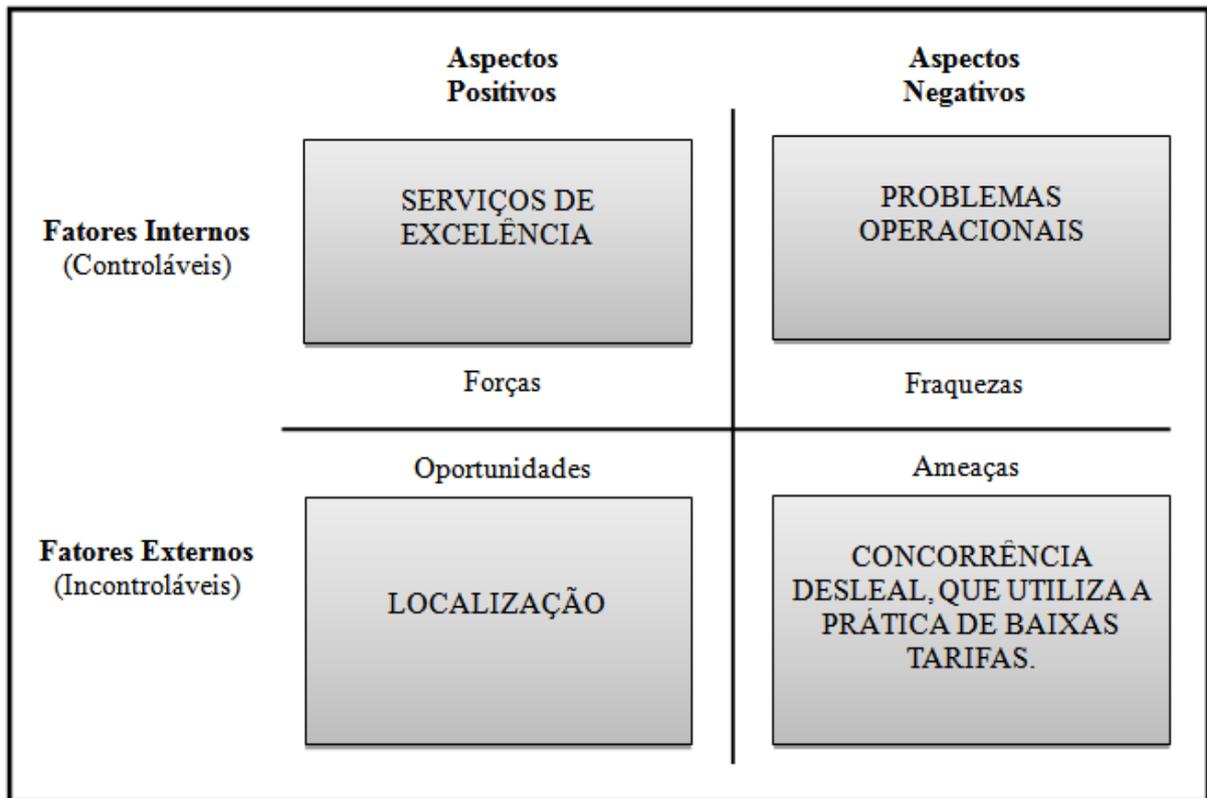
O treinamento em serviços é outro fator de extrema relevância no contexto da formação e solidificação do compromisso com a qualidade na prestação dos serviços, pois, principalmente, através dele são repassados os requisitos relacionados aos conhecimentos e atitudes para a realização de um serviço de qualidade.

Pôde-se detectar, através dos resultados, que a empresa tem uma preocupação em especial no setor de alimentos e bebidas, pois trabalha com uma política de treinamento bastante sólida, com vários tipos de cursos voltados para esse departamento. Esses treinamentos são dados dentro da empresa, através de pessoas específicas da área, bem como, através de qualificações externas ao empreendimento.

Diante dos resultados e considerações apresentadas pôde-se verificar como um hotel pode conseguir, através do investimento na gestão de pessoas, criar uma consciência e um compromisso voltados para o cliente externo e para a prestação de um serviço de qualidade, pré-requisito imprescindível para uma empresa que pretenda ser ou tornar-se competitiva.

Em seguida é feita uma análise *swot*, conforme a figura 5 com intuito de apontar aspectos positivos e negativos influenciados por fatores internos e externos a organização.

FIGURA 5
Análise swot do atual cenário do hotel



Fonte: Autoria própria, baseada no modelo de Petrocchi (2001).

A figura 5 revela que o hotel possui serviços de excelência, mostrando seu fortalecimento no que diz respeito aos seus fatores internos, em sua maior as fraquezas dizem respeito a alguns problemas pontuais que são diretamente relacionados a fatores operacionais. Os fatores externos vistos como ameaças são as práticas de baixas tarifas dos demais hoteleiros, acarretando a preferência de alguns turistas por estes estabelecimentos, como oportunidades o hotel dispõe de uma ótima localização, na deslumbrante vista da praia do Madeiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente monografia teve como intenção descrever quais são as atividades de gestão de pessoas realizadas para promoverem o diferencial estratégico da organização hoteleira. Para tanto, o desenvolvimento desse trabalho se concentrou em analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no Hotel Ponta do Madeiro na Praia de Pipa/RN.

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

Com isso são inúmeras as publicações de trabalhos científicos sobre gestão hoteleira. Esta pesquisa, em especial, surgiu do interesse em se investigar as contribuições da gestão de pessoas nos empreendimentos hoteleiros. É adequado apontar que foram poucas as referências obtidas que se concentrassem, especialmente, na associação entre os dois temas aqui tratados (hotelaria e gestão de pessoas), o que possibilita afirmar que esse se revela um campo próspero para a realização de novos estudos, principalmente novas publicações que forneçam condições ao desenvolvimento de novas pesquisas e aprimoramento do conhecimento sobre a valorização do capital humano nas organizações hoteleiras.

Faz-se necessário ressaltar que o hóspede, enquanto turista, experimentará contatos com a cultura que objetiva conhecer em sua experiência de Turismo. Esses tipos de contatos de contatos também são vividos pelo turista através de suas interações com os funcionários do hotel, ao adquirir serviços de hospedagem.

Refletir sobre a qualificação, formação pessoal e profissional, motivação para o trabalho e conhecimentos sobre a própria cultura local, por parte dos colaboradores, correspondem a significativas variáveis que devem ser trabalhadas pelos profissionais de gestão de pessoas que atuam no setor hoteleiro. Uma das principais expectativas desta pesquisa se concentra na colaboração àqueles profissionais, preocupados com o fator humano dos hotéis, quanto à aquisição de novos conhecimentos ou, simplesmente, despertar para novas reflexões, pois ainda

há muito que se empreender para consolidação da área de gestão de pessoas, enquanto fonte de significativa contribuição ao bom desempenho de uma organização hoteleira.

Os resultados do estudo permitiram constatar que o hotel possui uma cultura organizacional forte e que consegue estabelecer uma relação de parceria, com a maioria de seus colaboradores, a qual lhes permite realizar um trabalho participativo e comprometido com o atendimento ao hóspede. Entretanto, apesar de seguir as tendências positivas para gestão de pessoas, o hotel precisa, constantemente, estar em processo de reavaliação de suas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, a fim de que possa estar sempre em condições de competitividade, como também atingindo a eficiência.

Apesar da hotelaria ainda trabalhar, de um modo geral, com salários reduzidos e um contingente significativo de pessoas com baixo nível educacional, verifica-se que o hotel em estudo oferece, aos seus colaboradores, um conjunto de benefícios e oportunidades de crescimento que o diferencia daquilo que pode ser considerado como regra na indústria hoteleira.

Essas características fazem do hotel Ponta do Madeiro, um local que apresenta uma cultura organizacional que o faz caracterizar-se como uma empresa que oferece condições para que o seu colaborador seja consciente do cliente e orientado para a qualidade do serviço. Em contrapartida, essa não parece representar a regra para o setor hoteleiro de maneira geral, constituído, na sua maioria, por empresas familiares e que ainda não demonstram estar conscientes da necessidade de investir nas pessoas, para a obtenção do retorno desejado, bem como garantir sua permanência no mercado, de forma competitiva, frente aos grandes grupos hoteleiros que começam a se instalar no Brasil e, particularmente, no Rio Grande do norte.

A partir dessas considerações, vale ressaltar as limitações deste estudo, que tem relação com a complexidade e a dimensão do tema escolhido, o que suscita um aprofundamento do estudo da área de gestão de pessoas em hotéis, passando a temas mais específicos, relacionados às suas políticas e práticas.

De acordo com algumas referências bibliográficas que foram analisadas, a gestão de pessoas se torna, cada vez mais, compreendida como a área que deve estar diretamente relacionada à gestão estratégica de uma empresa, visto que sua sobrevivência no mercado globalizado (cujas demandas implicam em constantes

transformações, e o setor hoteleiro se insere no mercado do turismo, caracterizado por dimensões que se estendem para o cenário global), dependerá, exclusivamente, do desempenho profissional das pessoas que nelas se inserem.

O ideal da adoção de estratégias e inovações ao trabalho baseia-se em orientar e definir diretrizes para que os esforços humanos, em uma empresa, se concentrem na realização das metas estabelecidas. Esse princípio se aplica no contexto de que proprietários e investidores, quando decidem pela criação e desenvolvimento de um negócio hoteleiro, objetivam obter lucros; o que só é possível de se alcançar através do bom desempenho organizacional – o sucesso – de um hotel, enquanto empresa compreendida por equipes de funcionários, cujas tarefas, contribuições e desempenhos devem ser devidamente administrados.

Desse modo, conclui-se que embora se constate a consolidação de perspectivas na área de gestão pessoas, o estudo apresenta consideráveis contribuições, a partir da efetivação de políticas e práticas, à obtenção dos melhores resultados no trabalho desenvolvido em uma organização, tal concepção ainda pode ser mais bem adotada pelo gerente geral do hotel pesquisado, tendo em vista que atrair, capacitar e valorizar o capital humano de um hotel pode ser fatores determinantes para diferenciais estratégicos e vantagens competitivas no mercado do turismo.

REFERÊNCIAS

- ACERENZA, M. A. **Administração do turismo**. Bauru: EDUSC, 2002.
- ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Turismo: Como aprender, como ensinar**. São Paulo: SENAC, 2001.
- ARBACHE, J. S. **O mercado de trabalho na atividade econômica do turismo no Brasil**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo Fundamentos e Dimensões**. São Paulo: Ática, 1998.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.
- BENI, M. C. **Mesa-redonda: Gestão de turismo no Brasil**. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: Departamento de Administração da FEA/USP, 1998.
- CAMPOS, Luiz Cláudio de A; et al. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Ed. Senac nacional, 1998.
- CARVALHO, C. L. **Desenvolvimento do turismo no Brasil**. *Revista de Administração da USP (RAUSP)*, São Paulo: Departamento de Administração da FEA/USP, 1998.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- _____, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.
- _____, Geraldo. **Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DAEMON, Ilka Gonçalves, et al. **Qualidade na Hotelaria: o papel de recursos humanos**. *Revista Acadêmica*, volume VI – nº 23, dezembro de 2000.
- DENCKER, Ada, de Freitas, Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: futura, 1998.
- FARAH, Osvaldo Elias; et al. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. Vários autores. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FERNANDES, Letícia Pinheiro; et al. **Certificação de pessoas para o setor de turismo: hotelaria**. *Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica*, Volume V – nº 4 – dezembro de 2010.

FONSECA, Maria Aparecida Pontes. **Espaço, políticas de turismo e competitividade**. Natal, RN: EDUFRN-Editora da UFRN, 2005.

GONÇALVES, Luiz Cláudio. **Gestão ambiental em meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2004.

GODOY, Arilda Schimidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.2, p 57-63, 1995

GONZÁLES, Mario Orestes Aguirre. **Gestão de satisfação e fidelidade do cliente na hotelaria**: um estudo sobre os fatores que influenciam a satisfação e fidelidade do turista internacional no Brasil. Natal, RN: Tese (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de tecnologia. Programa de engenharia da produção, 2005.

HAYES, D. K.; NINEMEIER, J. D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P. BOWEN, J. MAKENS, J. **Marketing hospitality and tourism**. 2 ed. NJEU: Prentice-Hall, 1999.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARQUARDT, M. J., ENGEL, D. W. **Global human resource management**. Englewood. Chifs: Prentice-Hall, 1993.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano nacional de turismo: 2007/2010**. Brasília: Ministério do Turismo, 2007.

_____. **Dados e fatos**: Estudos, pesquisas e dados sobre o setor de Turismo. Brasília: Ministério do Turismo, 2012. – Disponível em <http://www.turismo.gov.br/turismo> - Acesso em 25 de setembro de 2012.

NAVES, E.M.R.; COLETA, M.F.D.C. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras**. Revista de administração contemporânea. Rio de Janeiro, ANPAD, 2005.

OLIVEIRA, L. M. B.; GUEIROS, M. G. **Clientes internos satisfeitos conduzem à satisfação dos clientes externos?** Um estudo no setor de hotelaria. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. Anais do XXVIII ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO – OMT. *UNWTO World Tourism Barometer*, June 2010.

PETROCCHI, Mario. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação.** Campinas: Alínea, 2006.

PIELLUSCH, Marcos; TASCHNER, Gisela Black. **Indicadores de RH no setor hoteleiro: um Estudo nas maiores redes no Brasil.** o&s - Salvador, v.16 - n.51, p. 665-686 - Outubro/Dezembro – 2009.

ROBBINS, Stephen; DECENZO; David. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** Tradutor: Robert Brian Taylor. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUTHERFORD, D. G. **Hotel: gerenciamento e operações.** São Paulo: Rocca, 2004.

SCHMALL, S. M. G. **Vantagens competitivas das redes segmentadas e das redes associativas de hotelaria no mercado da cidade do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro. Universidade Estácio de Sá, 2007. (Dissertação de Mestrado em Administração).

SOUZA DANTAS, N. G.; SOUZA MELO, R. **O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB.** In: Caderno Virtual de Turismo. Vol. 8, Número 1: p 118 – 130, 2008.

SWARBROOKE, John; et al. **O comportamento do consumidor no turismo;** [tradução de Saulo Krieger]. – São Paulo: Aleph, 2002.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade;** [tradução Roberto Galman]; revisão técnica Célia Maria Moraes Dias. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VIDAL, Mariana Pires; SIMONETTI, Vera Maria Medina. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira.** Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VII n. 2, p. 111-137, jul.-dez. 2010.

VILAS BOAS, A. A. *et al.* **A percepção de clientes, gerentes e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre sustentabilidade.** Revistas Gerenciais, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 177-185, 2008.

ANEXO A

Pesquisa sobre Gestão Estratégica de Pessoas na Hotelaria

Roteiro de Entrevista

Gerente Geral

I – Características do respondente

1. Nome completo:
2. Cargo/função:
3. Idade:
4. Naturalidade:
5. Estado civil:
6. Formação educacional:
7. Experiência/tempo de serviço (no setor hoteleiro/ no hotel/ no cargo)
8. Telefone
9. E-mail:

II – Caracterização geral do hotel

1. Quando e como o hotel foi fundado?
 - Data:
 - Fundador:
 - Motivo para criação do empreendimento:
 - Justificativa da escolha da localização
2. Comente o histórico de desenvolvimento do empreendimento.
 - Principais investimentos realizados
 - Processo de consolidação no mercado
 - Avaliação do mercado turístico local, nacional e internacional.
3. Qual a essência do negócio da empresa?
4. Qual a missão da empresa?
5. Qual a visão da empresa?

6. Quais os valores e políticas da empresa?
7. Qual estratégia organizacional a empresa adota?
8. Qual seu público-alvo?
9. Qual a sua estrutura organizacional (organograma)?
10. O empreendimento possui administração familiar?
11. O hotel possui filiais? Faz parte de uma rede hoteleira?
12. Possui cadastro no Ministério do Turismo?
13. Qual a categoria do hotel?
14. Possui algum tipo de selo e/ou certificação? Qual?
15. Qual o número de unidades habitacionais?
16. Qual o número de leitos?
17. Qual o número de funcionários?
18. Qual a estrutura física do hotel?
19. Quais serviços são oferecidos pelo hotel?
20. O que você considera como principais pontos fortes do empreendimento?
21. Quais são os principais pontos fracos do empreendimento?

III – Desempenho do hotel

1. Qual o valor da diária praticado durante a alta estação?
2. Qual o valor da diária praticado durante a baixa estação?
3. Qual o histórico da taxa de ocupação do hotel (meses e anos)?
4. Como você avalia o desempenho dos funcionários?
5. Como você avalia a qualidade dos serviços prestados pelo hotel?
6. Como você avalia a satisfação dos hóspedes?
7. Como anda a saúde financeira do empreendimento?

8. Como você avalia a concorrência com outros empreendimentos e destinos turísticos?

IV – Gestão de Pessoas

1. Quem assume a responsabilidade pela gestão de pessoas no hotel?
2. Quais as políticas e práticas de recrutamento e seleção?
 - Mecanismos de recrutamento
 - Indicação de funcionários
 - Critérios de seleção
 - Definição de requisitos/competências mínimas
3. Quais as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento?
 - Treinamento inicial dos recém contratados
 - Processo de socialização dos novos membros
 - Frequência com que oferece treinamentos aos funcionários
 - Tipos/áreas de treinamento
 - Desenvolvimento de competências organizacionais e individuais
 - Estímulos para a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional
4. Quais as políticas e práticas de avaliação de desempenho?
 - Frequência com que os funcionários são avaliados
 - Metodologia de avaliação
5. Quais as políticas e práticas de remuneração e recompensas?
 - Remuneração
 - Benefícios
 - Recompensas
 - Mecanismos de reconhecimento e valorização do trabalho
6. Quais as políticas e práticas de gestão de carreiras?
 - Planejamento de carreira
 - Políticas de promoção
 - Preparação para aposentadoria
 - Retenção de talentos
7. Quais as políticas e práticas associadas à qualidade de vida no trabalho?
 - Esforços para promover um melhor ambiente de trabalho
 - Equipamentos de proteção individual
 - Saúde do trabalhador
 - Bem-estar do funcionário
 - Clima de relacionamento interpessoal
8. Quais as características da liderança organizacional?
 - Estilo de liderança praticado na empresa
 - Investimentos no desenvolvimento de gestores e lideranças

9. Quais as características da cultura organizacional?

- Estímulos para a integração dos funcionários e o trabalho em equipe
- Mecanismos para assegurar comunicação transparente e eficaz
- Frequência de realização de reuniões com as equipes de trabalho
- Espaço para críticas e sugestões por parte dos funcionários
- Estímulos e incentivos para a criatividade e iniciativas dos funcionários
- Promoção da autonomia dos funcionários
- Estímulos para a transformação organizacional
- Preparação para enfrentar desafios futuros
- Foco nos resultados e alto desempenho
- Trabalho fundamentado em metas
- Preocupação com a implantação de melhores práticas de gestão de pessoas
- Preocupação com a excelência operacional e eficiência dos processos
- Estímulos à melhoria contínua

10. Quais as características do comprometimento organizacional?

- Esforços para estimular o comprometimento das pessoas com a empresa
- Atendimento das necessidades e expectativas dos funcionários
- Estímulos para a motivação dos funcionários

Início da entrevista:

- Agradecer a disponibilidade e o auxílio;
- Evidenciar os objetivos da pesquisa;
- Informar duração da entrevista;
- Pedir autorização para gravar a entrevista e lembrar que os dados serão utilizados exclusivamente para o estudo;

Final da entrevista:

- Solicitar assinatura da autorização de divulgação do caso.
- Pedir para ter acesso a documentos formais da empresa (ex.: planejamento estratégico, organograma, políticas de gestão de pessoas, etc.).