

GESTÃO HOTELEIRA: ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**HOTEL MANAGEMENT: PEOPLE'S ADMINISTRATION**

Geyna Loane Assis de Souza¹
Fernanda Carvalho Parreira Gouveia²

Data da submissão 06.02.2019

Data da aprovação 17.04.2019

RESUMO

O Brasil, se desponta em relação aos outros países, devido a sua vasta beleza natural que encanta turistas do mundo todo, fazendo com que esse país seja um dos mais visitados do mundo. Nesse contexto o ramo de hotelaria no Brasil vem crescendo cada vez mais, já que existe demanda para tais serviços. Outro ponto que favorece o serviço de hospedagem é o aumento da prestação de serviços terceirizados, ou seja, empresas do Sul prestam serviços em outras regiões e assim acontece para várias localidades aumentando-se o fluxo de pessoas por todo o país, que demandam por hospedagem. Nesse sentido o presente trabalho objetiva realizar uma revisão bibliográfica contemplando as relações estratégicas para a gestão de pessoas, a capacidade organizacional e o desempenho organizacional, como ferramenta para proporcionar uma redução no índice de rotatividade de pessoas dentro do ramo da hotelaria. Nesse sentido foi possível verificar que o gerente do hotel é o profissional capaz de realizar a fusão entre a gestão de pessoas e a gestão hoteleira, com base sempre no plano estratégico do hotel para determinado intervalo de tempo. Contudo a capacitação, valorização e motivação dos funcionários do hotel, ou seja, do capital humano inserido dentro daquele ambiente físico, é o principal serviço que o hotel pode estar oferecendo ao hospede que deseja se sentir acolhido e atendido da melhor maneira possível, fazendo com que aquela acomodação traga o aconchego e a calma do seu próprio lar.

Palavras-chave: Capital humano. Hospede. Planejamento estratégico. Cultura organizacional. Capacitação.

ABSTRACT

Brazil stands out in relation to other countries, due to its vast natural beauty that enchants tourists from all over the world, making this country one of the most visited in the world. In this context, the hospitality industry in Brazil is growing more and more, since there is demand for such services. Another point that favors the hosting service is the increase in the provision of outsourced services, that is, companies from the South provide services in other regions and so it happens to several localities increasing the flow of people throughout the country, who demand for hosting. In this sense, the present work aims to perform a bibliographic review contemplating the strategic relationships for people management, organizational capacity and organizational performance, as a tool to provide a reduction in the turnover rate of people within the hospitality industry. In this sense it was possible to verify that the manager of the hotel is the professional able to carry out the merger between the management of people and the hotel management, always based on the strategic plan of the hotel for a certain period of time. However, the training, valuation and motivation of the hotel employees, that is, of the human capital inserted within that physical environment, is the main service that the hotel can be offering to the guest who wishes to feel welcomed and served in the best possible way, that this accommodation brings the warmth and calm of your own home.

Keywords: Human capital. Guest. Strategic planning. Organizational culture. Training.

¹ Graduada em Administração de empresas pelo Centro de Ensino Superior de Jataí – CESUT- GO.

² Graduada em Administração de empresas pelo Centro de Ensino Superior de Jataí – CESUT- GO.

1. INTRODUÇÃO

Considerando a atual conjuntura, o processo de globalização vem influenciando cada vez mais a demanda por relações comerciais e culturais em todo o mundo, causando grandes mudanças de conceitos e valores em diversas áreas do conhecimento humano. Toda essa demanda e essa estreita ligação criada entre os diferentes empreendimentos econômicos, pode-se citar que o ramo da hotelaria sofreu uma influência direta, tendo desta maneira que se reprogramar para atender de maneira satisfatória a demanda por seus serviços.

Segundo Assis (2009, p. 1) “o setor de hotelaria no Brasil, conseqüentemente, vem sofrendo mudanças radicais, tanto em toda sua cadeia produtiva de serviços e reestruturação espacial quanto a administrativa”. As exigências específicas e cada vez mais segmentadas deste mercado têm originado novas formas de relações sociais e funcionais.

Atualmente os meios de hospedagem se configuram como os mais importantes e indispensáveis segmentos do ramo de serviços turísticos. Neles, o turista busca encontrar uma extensão de sua residência habitual, pois ao deslocar-se de seu local de origem, o hóspede necessita de um abrigo, um local onde possa ter descanso, comodidade, e que ao mesmo tempo atenda suas necessidades básicas (TADINI, MELQUIADES, 2010).

“Alinhados a esse conforto, os empreendimentos hoteleiros devem investir no seu capital humano, pois a qualidade interna do serviço irá refletir sobre a satisfação do hóspede, o que, conseqüentemente, fortalecerá a imagem da localidade como um todo, além de formar um ciclo virtuoso que permitirá um aumento constante na vantagem competitiva da região.” (BERTHO, 2010 p. 7).

Nesse contexto a gestão de pessoas dentro de uma empresa procura gerenciar e orientar as relações humanas no trabalho e nesse intuito possui diversas atribuições, todas voltadas para a relevância do fator humano já que este é o maior capital das organizações. De nada adianta dispor de todos os recursos materiais e financeiros, se as pessoas que os utilizam não estão preparadas, com condições de produzir o que se espera (PORTAL RH, 2015)

Surge então o interesse em se conhecer e refletir acerca da qualidade das atividades de gestão de pessoas, no cotidiano dos hotéis, conduzindo o ramo hoteleiro a possibilidade de analisar a importância dos empregados, fazendo com que eles se sintam valorizados e importantes, podendo atingir com a prática organizacional o sucesso de um empreendimento (VIDAL, SIMONETTI, 2010).

2. 1 CAPÍTULO I

APRESENTAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO DA PESQUISA REALIZADA
Atualmente, o estudo sobre a administração de pessoas no ramo de hotelaria vem ganhando destaque e importância, e isto faz com que o ramo se torne cada vez mais competitivo.

Visando uma melhora na lucratividade das organizações hoteleiras, devido a grande

competitividade hoje existente, os hotéis “modelos” não estão mais sendo decididos por máquinas, tecnologia ou mesmo pela capacidade de produção e flexibilidade de processos, mas sim, pelas pessoas que neles trabalham. “Deste modo, a questão da motivação se tornou de suma importância para as organizações conhecerem meios de manter seus funcionários motivados e comprometidos a executarem seu trabalho e conseqüentemente alavancarem o sucesso e os lucros da organização.” (PONTES, 2008, p. 4).

No intuito de contribuir para a compreensão deste processo, deve-se contratar colaboradores no ramo da hotelaria, que estão dispostos a atender de forma favorável e satisfatória os usuários.

Será apresentado um estudo que busque identificar e relacionar os recursos humanos dentro da empresa. De modo que os gestores obtenham respostas em relação a melhor maneira de se integrar com os colaboradores, de modo a oferecer um serviço de qualidade em resposta a demanda por hotelaria que o mercado atual favorece. Enfatizando a satisfação, comprometimento e o envolvimento funcional e psicológico do administrador para a formação de uma equipe de colaboradores positiva, e preparada para as novas necessidades no ramo da hotelaria que estão surgindo.

1.1 PROBLEMAS DA PESQUISA

Hoje está cada vez mais difícil encontrar colaboradores, com perfis adequados para o ramo hoteleiro, com isso, vários hotéis não estão obtendo lucratividade, devido à grande rotatividade de funcionários. Devido ao anseio de se ter resultados grandes e conquistar o ramo do mercado turístico, é preciso indagar como a gestão de pessoas pode contribuir para a diminuição da rotatividade de colaboradores.

1.2 JUSTIFICATIVA

O Brasil, se desponta em relação aos outros países, devido a sua vasta beleza natural que encanta turistas do mundo todo, fazendo com que esse país seja um dos mais visitados do mundo. Nesse contexto o ramo de hotelaria no Brasil vem crescendo cada vez mais, já que existe demanda para tais serviços. Outro ponto que favorece o serviço de hospedagem é o aumento da prestação de serviços terceirizados, ou seja, empresas do Sul prestam serviços em outras regiões e assim acontece para várias localidades aumentando-se o fluxo de pessoas por todo o país, que demandam por hospedagem.

Dentro dos hotéis não existe um padrão administrativo estabelecido para a hospedagem, nesse caso o modelo ideal é definido a partir da localização do hotel, porte do mesmo e serviços existentes.

Dependendo do porte e estrutura dos hotéis a administração é organizacionalmente distribuída de acordo com a competência dos profissionais atuantes, as vezes acontece a

sobreposição de funções. Mas especificamente em hotéis no interior dos estados, muitas das vezes o empreendimento é familiar, desse modo o proprietário desempenha atividades operacionais e administrativas, e os outros membros da família atuam nas outras áreas como por exemplo no restaurante e recepção.

Por muitas vezes se tratar de um empreendimento familiar o uso inadequado dos recursos humanos fazem com que esses hotéis entrem em falência, abrindo assim uma lacuna no mercado. Desse modo a melhor maneira de se reduzir os riscos em relação a problemas financeiros, rotatividade funcionários e propiciar a prestação de serviço de qualidade dentro dos hotéis, é o emprego de uma gestão adequada que desenvolva e fortaleça as atividades desenvolvidas com os recursos humanos disponíveis.

Nesse contexto o emprego da gestão de pessoas dentro da administração de hotéis é relativamente recente, abrindo assim uma gama de oportunidades para estudos dentro dessa área.

Quando é realizado investimento correto nos colaboradores há a contribuição dos mesmos para a maximização dos lucros da empresa assim como o seu destaque no mercado, cabe salientar que no ramo hoteleiro, a prestação de serviços é parte principal do produto oferecido ao cliente, portanto uma equipe despreparada pode comprometer o negócio.

Desse modo a melhor forma de se estabelecer dentro do mercado, é oferecendo aos hóspedes um serviço à altura de suas expectativas, a literatura cita que “são 5 os elementos principais que compõem a escala pela qual os serviços são julgados pelos hóspedes, sendo eles: tangibilidade, credibilidade, responsabilidade, garantia e empatia”, a maioria desses fatores são resultados da interação humana, ou seja, relaciona-se com a maneira como um colaborador se comporta durante a prestação do serviço, que nesse caso, contribui de maneira significativa para percepção da qualidade do serviço prestado.

1.3 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Buscar através de uma revisão bibliográfica relações estratégicas para a gestão de pessoas, capacidade organizacional e desempenho organizacional, propiciando assim uma redução no índice de rotatividade de pessoas dentro do ramo da hotelaria.

1.4.2 Objetivos Específicos

Demonstrar através da revisão bibliográfica:

- A importância econômica da hotelaria no Brasil;
- Demonstrar os principais fatores que aumentam a média de rotatividade de funcionários dentro do ramo hoteleiro;
- Quantificar os possíveis impactos que um elevado índice de rotatividade pode

ocasionar dentro dos empreendimentos;

- Apresentar estratégias organizacionais da gestão de recursos humanos como ferramenta para se reduzir os índices de rotatividade.

1.4 QUESTÕES E DISCUSSÕES

Diante do tema proposto, as principais questões a serem discutidas edissertadas são:

- Quais as causas da rotatividade?
- Qual a necessidade e importância do treinamento dos funcionários para a recepção e tratamento com os hóspedes?

1.5 METODOLOGIA

1.6.1 Método de Abordagem

O método de abordagem utilizado foi a busca em fontes bibliográficas e artigos digitais, considerando o tema proposto e a importância da gestão de pessoas dentro dos empreendimentos hoteleiros no país, como estratégia dos hotéis para se manterem diferenciados no mercado.

1.6.2 Técnicas de Pesquisa

A técnica de pesquisa utilizada foi a análise bibliográfica, sendo esta através de, fontes bibliográficas e artigos disponibilizados em sites relacionados ao tema, GESTÃO DE PESSOAS DENTRO DE HOTEIS, buscando comparar e quantificar a problemática envolvida no tema, de modo a garantir uma posterior discussão dos dados com bases teóricas consolidadas.

3. CAPÍTULO II

3.1 REVISÃO DE LITERATURA

3.1.1 A importância da hotelaria

A Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) considera que o turismo pode ser entendido como um “conjunto de relações e fenômenos produzidos pelo deslocamento e permanência de pessoas fora do seu domicílio, desde que tais deslocamentos e permanência não estejam motivados por uma atividade lucrativa (MARQUES, 200).

Segundo Fernandes e Coelho (2002, p. 54)

... o turismo interage nos três setores econômicos e quando se desenvolve desencadeia um processo de irradiação de benefícios que ultrapassa seus limites de atuação, incrementando negócios não só no setor terciário, como também nos setores primário e secundário.

Os hotéis e empreendimentos de hospedagem são a base da cadeia do turismo. Sua importância vai além do ato de se hospedar em si, nesse sentido os hotéis são fortes agentes em favor da promoção dos destinos turísticos, do estímulo à circulação de pessoas e à realização de eventos, muitas vezes, participando ativamente na criação de oportunidades para que o turismo

aconteça, tudo isso, por meio de profissionais marcados pela boa vontade e sorriso no rosto, que trabalham duro para que o momento de descanso, lazer e até mesmo de negócio dos seus clientes, seja o melhor possível (ABIH, 2018).

No Brasil, a hotelaria nasceu da mesma forma que na Europa, por iniciativa dos portugueses, ainda que, em solo brasileiro, as pessoas tenham começado a receber viajantes em suas próprias casas. Esses ilustres viajantes, no período colonial, ficavam hospedados em colégios e mosteiros como o Mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro (SIDÔNIO, 2015 p. 12).

De acordo com Martins e Bahia (2011 p. 20), a hotelaria é uma indústria de bens e serviços; logo, como qualquer indústria, tem suas características próprias de organização, e a sua principal finalidade é disponibilizar: hospedagem, alimentação (dependendo do tipo de hospedagem), segurança e vários outros serviços relacionados à atividade de bem receber. Por isso, existem os mais variados meios de hospedagem, visando atender à diversidade do mercado turístico, podendo ser desde uma área para *camping* até um luxuoso *resort*. Consequentemente, cada um tem uma gestão específica, conforme a quantidade de unidades Habitacionais, e os serviços oferecidos.

Desse modo o hotel é um empreendimento de prestação de serviços que difere completamente das empresas dos ramos industrial e comercial, o produto que os hotéis comercializam pode ser considerado um produto “estático”, ou seja, o consumidor é quem deve ir até ele para dar início ao processo de aquisição/consumo (Sidônio, 2015).

Com foco na qualidade dos serviços prestados em hotelaria, Gueiros e Oliveira (2004) e Taschner e Piellusch (2008) apresentaram resultados que demonstraram que o setor de serviços está em franca expansão e que em alguns hotéis já existe a preocupação com a atração e retenção de talentos e que tais aspectos podem ter reflexos positivos na satisfação dos clientes. No entanto, alguns hotéis ainda se encontram em fase incipiente nessa expansão e transformação, principalmente os hotéis que têm a administração familiar.

De maneira a reduzir a possibilidade de frustração por parte dos hóspedes em relação ao ambiente de hospedagem no Brasil, a EMBRATUR em 1998, criou uma classificação em relação aos quartos de hotel. Roim e Pereira (2012, p.3) relata que a classificação hoteleira foi criada a partir da necessidade de se estabelecer um padrão para meios de hospedagem em crescimento constante, e também de estabelecer limites aos empreendedores com relação aos aspectos naturais da área em que os estabelecimentos se localizam e que deveriam ser respeitados. Seu objetivo principal é o de orientar a sociedade sobre os aspectos físicos e operacionais do estabelecimento e estabelecer compatibilidade entre qualidade e preço, para que, por exemplo, hotéis de classificação inferior não cobrem os preços de um hotel de classificação superior.

Contudo, torna-se claro que a qualidade, na prestação e aquisição dos serviços de

hospedagem, é diretamente relacionada à percepção do hóspede sobre a maneira com que é tratado pelos hotéis que o atendem. Somente um adequado programa de Gestão de Pessoas poderá desenvolver atitudes em funcionários de um hotel. Nesse sentido, é importante ao gerente geral observar, atentamente, as posturas e comportamentos dos funcionários, principalmente aqueles que assumem a “linha de frente”, isto é, que estabelecem contato direto com os hóspedes.

Nesse contexto após uma revisão feita na estrutura do sistema de classificação hoteleira, para se adequar ao Plano Nacional de Turismo (PNT) de 2007/2010, foi constatado a necessidade de se criar uma nova matriz de classificação mais abrangente e de menor custo (BRASIL, 2010).

O art. 25 da lei nº. 11.771/2008, define que “O Poder Executivo estabelecerá em regulamento: I – as definições dos tipos e categorias de classificação e qualificação de empreendimentos e estabelecimentos de hospedagem, que poderão ser revistos a qualquer tempo; II – os padrões, critérios de qualidade, segurança, conforto e serviços previstos para cada tipo de categoria definido; e III – os requisitos mínimos relativos a serviços, aspectos construtivos, equipamentos e instalações indispensáveis ao deferimento do cadastro dos meios de hospedagem. Parágrafo único”. (BRASIL, 2010, p. 02).

Diante do exposto fica evidente que a hotelaria torna-se imprescindível para a economia turística, a capacidade de hospedagem do destino, é, muitas vezes, utilizada como indicador das dimensões do fluxo turístico receptivo. A categoria dos estabelecimentos determinam o perfil do visitante que a comunidade recebe e, ao mesmo tempo, são por ele determinadas (SANTOS, 2005).

3.1.2 O papel do gerente como gestor em hotéis

Rodrigues (2004), caracteriza Administração de Recursos Humanos como a área da Administração que tem por objetivo a integração, manutenção, coordenação, capacitação e desenvolvimento do funcionário dentro da empresa. Desse modo entende-se que essa área seja específica para o recrutamento, seleção, integração e treinamento desses funcionários, entretanto a mesma não está restrita apenas ao departamento de RH, mas sim contemplando e auxiliando todos os níveis dentro da empresa.

Milkovich e Bourdreau (2000), define a Administração de Recursos Humanos como o conjunto de decisões integradas que estabelecem a relação de trabalho; a qualidade destas decisões exerce influência direta na capacidade da organização em atingir suas metas e objetivos. Nesse caso os recursos humanos presentes são fundamentais para o bom funcionamento de qualquer empresa.

Nesse contexto o hotel é um empreendimento que busca a lucratividade dentro do seu nicho de mercado, fica claro então a necessidade da gestão dentro desse tipo de empresa uma vez que, o mesmo conta com colaboradores que irão oferecer o serviço de hospedagem, nesse sentido os colaboradores devem estar treinados e receptivos no atendimento e tratamento com o

hospede. Nesse contexto o gerente possui o papel de integralizar todas as áreas do empreendimento e fazer com que o mesmo funcione da melhor maneira possível.

Assis (2009) afirma que a estrutura organizacional de um hotel é constituída por diversos departamentos, e a área de recursos humanos atua como apoio, com a função de gerar informações, promover contratações e demissões e apoiar as decisões gerenciais, de modo a comunicá-las às execuções dos trabalhadores de nível operacional.

Para Hayes e Hayes e Ninemeier (2005, p. 19),

...a equipe de recursos humanos não admite nem demite funcionários, seu papel é encontrar os profissionais necessários e fornecer aconselhamento técnico sobre leis trabalhistas, treinamentos e atividades relacionadas.

Assis (2009), ainda comenta que dentro do ramo da hotelaria o gerente deve desempenhar funções administrativas, e dentre essas funções o planejamento estratégico merece ênfase uma vez que o mesmo se caracteriza por estabelecer a amplitude de suas perspectivas de futuro enquadrando o funcionamento organizacional, e as relações firmadas com a comunidade que o ocupa.

Petrocchi (2002), caracteriza a organização hoteleira como um sistema aberto, que é capaz de ser influenciado por diversas variáveis, como o ambiente externo ao empreendimento como por exemplo o cenário político, econômico e social que o hotel está inserido.

Desta forma a melhor maneira de se conhecer as possíveis influências que o ambiente esteja exercendo dentro do empreendimento, é a partir da investigação da satisfação e percepção de qualidade por parte dos hóspedes atendidos, sendo isso fator decisivo para a sobrevivência do hotel frente às suas concorrências mercadológicas no cenário global.

Nesse sentido Monteiro et al. (2015), comentam que a gestão estratégica compreende a um conjunto de políticas e práticas que devem ser elaboradas e empregadas de maneira sistêmica buscando principalmente gerenciar e orientar o capital humano dentro das organizações, de modo que o ambiente de trabalho seja agradável aos colaboradores e rentável aos proprietários.

Analisar continuamente o meio, perceber ameaças, detectar oportunidades e adotar alternativas de sobrevivência são os desafios da gestão hoteleira estratégica” (Petrocchi, 2002, p.20).

Em uma organização, os trabalhadores precisam possuir competências, estarem aptos e motivados para executarem suas atividades. Assim, que for necessário, torna-se um processo fundamental a atuação do gerente como o “orientador” desenvolvendo o funcionário e motivando-o para o desempenho de sua função. De acordo com Lacombe (2005, p. 311) treinamento é:

...qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer, de forma eficiente, novas funções ou atividades.

Desse modo as características profissionais e pessoal de um gerente é o ponto chave em relação ao comportamento dos funcionários e funcionamento do empreendimento. Sendo assim estão entre as características de um bom gerente a capacidade de solucionar problemas, tolerância, boa vontade, visão sistêmica e analítica, empatia, simpatia, planejar e definir orçamentos manter os funcionários motivados, são características fundamentais de um bom administrador (SANTOS, 2018).

No caso de hotéis que oferecem um serviço que vão além de uma mera hospedagem, a aproximação física desse ambiente com o ambiente de um lar gera uma percepção do acolhimento e cuidado sendo isso fundamental para o desenvolvimento do negócio. Nesse sentido o administrador “gestor”, deve estar atento dentro da organização, de modo a instruir e orientar os funcionários de modo a ofertar o melhor serviço possível para o hospede. Cabe salientar ainda que o interesse dos colaboradores, do proprietário e do gestor devem englobar o planejamento estratégico para aquele hotel, pois é a partir dessa ferramenta que esse empreendimento irá se estabelecer no mercado.

3.1.3 Motivação como ferramenta para redução na rotatividade de funcionários em hotéis

Os meios de hospedagem configuram-se como os mais importantes e indispensáveis segmentos na cadeia dos serviços turísticos. Neles, o turista busca encontrar uma extensão de sua residência habitual, pois ao deslocar-se de seu local de origem, o hóspede necessita de um abrigo, um local onde possa ter descanso, comodidade, e que ao mesmo tempo atenda suas necessidades básicas (LIMA, BARRETO, 2016).

Todo esse aconchego que busca o turista vai além de uma estrutura física e/ou serviços agregados. Alinhados a esse conforto, os empreendimentos hoteleiros devem investir no seu capital humano, pois a qualidade interna do serviço irá refletir sobre a satisfação do hóspede, o que, conseqüentemente, fortalecerá a imagem da localidade como um todo, além de formar um ciclo virtuoso que permitirá um aumento constante na vantagem competitiva da região.

É importante voltar à atenção para a qualidade do fator humano no setor hoteleiro, uma vez que a presteza, agilidade e dinamismo dos funcionários impactam diretamente sobre a satisfação dos turistas (CASTELLI, 2001).

Os serviços turísticos apresentam algumas características específicas que os diferem de outros, e estão presentes no setor de hotelaria, entre eles: é intangível, por não poder ser tocado; perecível, por não ser estocado; inseparável visto que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo; sazonal, por depender de demandas; interdependente, pois cada equipamento e cada serviço dependem um do outro; estático, pois os turistas se deslocam até o produto; heterogêneo, pois trata-se de uma relação de troca entre pessoas que têm comportamento e expectativas variáveis e não padronizadas, pois não é possível igualdade no atendimento (COOPER et al., 2001).

Assim, é preciso priorizar a gestão de pessoas e os processos que acompanham seu desenvolvimento, desde o nível estratégico até o operacional, pois serão elas que atuarão nas diferentes etapas e tornarão a experiência turística única e agradável. Segundo Lima e Barreto (2011),

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, e também sendo alvo de estudos recentes tanto em âmbito nacional, quanto internacional, fortalecendo o interesse na área.

Um dos grandes desafios da administração é fazer com que produção e consumo sejam controlados de maneira satisfatória e as pessoas que fazem a gestão são responsáveis por agir para que os resultados sejam alcançados. Na definição de Fleury (2002, p. 12), a gestão de pessoas é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Desta forma, o modelo adequado de gestão deve ser coerente com as necessidades de cada empresa, e no setor hoteleiro, os gestores exercem poder de influência sobre os resultados, cabendo a estes qualificar e desenvolver a autonomia dos colaboradores, assim como estimular o comportamento dos mesmos.

Gonçalves e Bahia (2011) também enfatizam a importância dos colaboradores. As autoras apontam que deve haver uma homogeneidade dos serviços prestados, com todos os envolvidos trabalhando em harmonia como uma verdadeira equipe. Para isso é preciso atentar para os processos de treinamento, capacitação e reciclagem. Embora a estrutura física de um meio de hospedagem não seja de modo algum irrelevante, ela é apenas um dos elementos que compõem a prestação de serviços na hospitalidade, e é esse conjunto que vai definir de fato a qualidade de um hotel, aspecto que constitui acima de tudo uma vantagem competitiva. Em outras palavras, “a hotelaria é uma atividade que depende de pessoas” (SALAZAR, 2014) e estas precisam ser as pessoas certas nas funções certas.

O sucesso desse tipo de empreendimento está relacionado à formação de uma boa equipe, ágil e confiável, não só capaz de executar bem tarefas, mas de executá-las seguindo os preceitos de qualidade de serviço instituídos pelos estabelecimentos.

Além dos desafios para a formação de tal equipe, não é menos desafiador mantê-la. Bertho (2010) enfatiza que para garantir sua competitividade e sobrevivência, a indústria hoteleira precisa investir não só num conjunto de funcionários bem treinados, mas também em gestores estratégicos, que devem ser capazes de desenvolver os melhores planos de seleção e desenvolvimento de recursos humanos, visando a uma diferenciação dos concorrentes.

Castelli (2006) define três pontos críticos que considera essenciais para despertar nos colaboradores o compromisso com a excelência dos serviços hoteleiros. Estes são, em primeiro lugar, a cultura estabelecida pelo empreendimento, uma noção básica, mas bem estabelecida, do que se espera do colaborador como parte da força que mantém certo nível de qualidade. Depois

há a liderança, força que vai dirigir todos os processos, garantindo que os resultados esperados sejam obtidos ou mesmo superados. Também lhe cabe reconhecer o valor de cada colaborador, trabalhando para que este, efetivamente, se sinta parte de um todo maior e bem direcionado.

Implantar políticas de recompensa é uma prática que deve ser valorizada, tendo em vista que empresas pequenas não costumam oferecer salários maiores que o piso da categoria, é essencial pensar em benefícios que mantenham a equipe motivada. Salazar (2014) retoma

“a importância da comunicação para o sistema de gestão de pessoas no ramo de hotelaria, destacando que substituir as ordens e informações em geral transmitidas verbalmente por memorandos e formulários, além da criação de códigos de ética e conduta, auxiliam a diminuir a informalidade no processo de comunicação, beneficiando o desempenho e estabelecendo parâmetros para possíveis sanções”.

Segundo Chiavenato (2002, p. 64-65), visando alcançar qualidade e produtividade, as organizações modernas vem adotando uma série de características motivacionais para conseguir seus objetivos e metas. Tais organizações tem investido cada vez mais em funcionários que tenham características pro ativas e que sejam bastante motivadas para os trabalhos que executam.

os colaboradores são diretamente responsáveis pelo produto e ou serviço oferecido e a qualidade destes, depende de como cada setor da organização se sente no seu ambiente de trabalho. A qualidade de vida no trabalho envolve um conjunto de fatores motivacionais sendo estes: A satisfação com o trabalho executado; As possibilidades de futuro na organização; O reconhecimento pelos resultados alcançados; O salário percebido; Os benefícios auferidos; O relacionamento humano dentro do grupo e da organização; O ambiente psicológico e físico de trabalho e a liberdade de decidir, as possibilidades de participar (CHIAVENATO 2002, p. 297).

Campos (2005) afirma que outro forte fator de estímulo e motivação é descobrir a qualidade de cada colaborador. Afinal cada indivíduo tem seus talentos profissionais, que devem ser potencializados, podendo ser aproveitados no trabalho com grande proveito para as organizações. Muitas pessoas quando ingressam em uma empresa ambicionam crescer profissionalmente, principalmente com pessoas que trabalham em níveis hierárquicos mais baixos e nutrem melhorar através de sua evolução dentro da empresa. “Quando esta expectativa não acontece o resultado poderá ser uma alta rotatividade na empresa, além do prejuízo nos resultados do mês da empresa” (Cooper, 2001).

É notável, portanto, que gerir empreendimentos hoteleiros mostra-se um trabalho desafiador diante das exigências do mercado, sendo necessário que as iniciativas mercadológicas dessas empresas estejam acompanhadas de uma força de trabalho estável e produtiva.

4. CAPÍTULO III

4.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO

Diante da apresentação da importância econômica da hotelaria no Brasil e como diminuir a rotatividade de funcionários dentro do estabelecimento, melhorando a lucratividade

do mesmo, nos vem em mente a seguinte indagação, qual a melhor gestão para essa organização? Primeiramente não podemos dizer que existe uma gestão padrão a ser considerada a melhor. Cada hotel possui uma cultura organizacional singular, que faz com que sua empresa possua suas características e objetivos únicos.

Entendemos que gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Tomasia (2000 p. 12) relata que, para se manter competitiva e sobreviver, a indústria hoteleira necessita, além de um conjunto de funcionários bem treinados, também de gerentes estratégicos e intermediários adequadamente preparados, porque, ainda que nela exista uma área de Recursos Humanos (RH) estruturada e ativa, são estes, em última instância, que terão de identificar a necessidade de contratar, selecionar pessoas e desenvolver competências específicas que promovam a diferenciação dos concorrentes.

No setor hoteleiro, a qualidade do serviço prestado e a Gestão de Pessoas estão profundamente interligados, visto que a maior parte dos trabalhadores (empregados ou terceirizados) tem contato direto com o cliente final, ou seja, quem se hospeda. “Então, ao encantar o cliente externo, as ações do RH, bem como as de marketing, deveriam contemplar também os clientes internos, visando assegurar a qualidade desse serviço” (CASTELLI, 2005).

Maximiniano (2007) observou que uma deficiência que pode ser encontrada num estabelecimento hoteleiro pode traduzir a ausência de uma política de RH formalmente estabelecida.

Em relação ao quadro de funcionários, quando não se tem um plano de recrutamento e seleção padrão, deve-se estabelecer um planejamento usando direcionamento de competências, visando evitar contratações com meras indicações de funcionários mais antigos. É necessário utilizar uma técnica de entrevistas de seleção mais estruturada, com o objetivo de se averiguar as habilidades dos candidatos frente ao cargo a ser desempenhado (LIMA, BARRETO, 2016). Passos (2006) afirma que é necessário,

Evitar buscar quadros de pessoas baseados apenas em: (a) de acordo com a necessidade e os tipos oferecidos pelo estabelecimento, quando da iniciativa da sua criação e abertura na comunidade local; (b) mera comparação de realidades semelhantes em outros estabelecimentos; (c) planejar e projetar cargos conforme apenas o conhecimento empírico do proprietário em relação ao segmento hoteleiro; (d) Não fazer análise e a descrição dos cargos.

Passos (2006) continua relatando que geralmente os hotéis, principalmente os pequenos e médios, pagam meramente salários mensais e os funcionários recebem remuneração apenas o piso salarial da categoria, sem qualquer adicional de produtividade. Geralmente os funcionários não têm direito a refeições, nem local adequado para o consumo destas, gerando diversos transtornos para os mesmos. Também não possuem planos de saúde ou odontológicos, não

havendo também nenhuma atividade de lazer.

Passos (2006) ainda afirma que a maior insatisfação dos funcionários é com a questão salarial, apontando a mesma como um dos setores de desmotivação no cotidiano, comprometendo a produtividade do estabelecimento. A maioria desses funcionários sujeitam-se a estas condições em hotéis menores para, na realidade conseguirem uma colocação melhor em instituições maiores, mesmo não tendo ainda o mesmo nível de experiência, ou mesmo, qualificação, sendo uma das causas da rotatividade.

Na maioria dos pequenos e médios hotéis, sem uma política de gestão adequada admitem funcionários novatos, aos quais são treinados apenas pelos mais antigos, através de um treinamento informal, no qual assimilam a cultura da organização e aprendem com base nos erros e acertos cometidos. Passos (2006) também afirmou que,

Apesar do requisito de experiência anterior na função para a contratação, as entrevistas relevam que 50% do atual quadro funcional não possuía experiência anterior na hotelaria, predispondo a ocorrência de erros funcionais, como no caso do setor de recepção, originando perdas patrimoniais.

Observa-se que em todas as referências bibliográficas citadas, é necessário para uma boa gestão e um gerenciamento eficaz nas organizações. Um hotel que pretende sobreviver num mundo cada vez mais globalizado e competitivo deve permanecer atento a situação da sua força de trabalho, seus sentimentos e pensamentos, e também os anseios e perspectivas.

É necessário observar o comportamento psicológico de seus funcionários, uma vez que na troca dinâmica de objetivos pessoais e empresariais, tanto emprego, quanto o empregador pode sair com ganhos, em todos os níveis.

Os gestores devem estar atentos para proporcionar o melhor ambiente de trabalho, estimulando a qualificação e habilidades de seus colaboradores. Afinal, colaboradores motivados tem contribuição direta na qualidade de prestação de serviço, principalmente num setor que é essencialmente voltado para relações pessoais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo pode-se concluir que existe na literatura, inúmeras publicações de trabalhos científicos que corroboram com a Gestão Hoteleira. Como essa pesquisa nasceu da experiência adquirida pelos anos trabalhando no Hotel *La Vitre* no município de Jataí-GO, foi possível analisar de forma eficiente a junção da Gestão Hoteleira com a Gestão de Pessoas e a maneira como ambas geram um produto final que é o bom atendimento ao hospede fazendo com que o mesmo retorne a hospedagem. Nesse sentido o gerente de hotel segue como o recurso humano que tem capacidade técnica para promover o treinamento e a valorização do capital humano dentro das organizações hoteleiras.

Ficou evidente que o bom relacionamento do hospede com os funcionários do hotel, gerará a primeira experiência com a cultura do local que o hospede acabará de conhecer

favorecendo então o ditado popular “a primeira impressão é a que fica”, desse modo a qualificação, a formação pessoal e profissional e a motivação dos funcionários de um hotel, são variáveis que devem ser controladas pelo profissional que trabalha com gestão hoteleira.

Nesse sentido foi possível verificar estudos na literatura que evidenciaram a consolidação da Gestão de pessoas dentro da hotelaria, e como nem todos os hotéis apresentam uma área específica para tratar da administração de recursos humanos, na maioria das vezes quem possui esse papel é o próprio gerente geral. Desse modo os gerentes gerais de hotéis percebem de forma clara que a área organizacional é capaz de colaborar para o melhor desempenho organizacional de um hotel, enquanto resultado do comprometimento dos funcionários que atuam dentro do empreendimento, essa afirmação concentra-se no fato processado a partir dos conceitos teóricos da Gestão de pessoas, enquanto área do conhecimento organizacional.

Deste modo pode-se concluir com base na revisão de literatura realizada, que os gerentes já possuem as características necessárias para difundir a cultura organizacional dentro do ramo hoteleiro, cabendo salientar ainda que essa cultura organizacional deve contemplar e estar inserido dentro do plano estratégico do gerente para o empreendimento dado em um intervalo de tempo, buscando sempre adquirir novos hóspedes e manter os tantos outros que já frequentem determinada hospedaria, e isso só será possível através da atração, valorização e capacitação do capital humano disponível.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIH. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTEIS. **A importância do hoteleiro para a sociedade**. Disponível em: <http://www.abihmg.com.br/a-importancia-do-hoteleiro-para-a-sociedade/>. Acesso em jun. 2018.

ASSIS, F. A. Al. **Práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro de Juiz de Fora – MG**. 2009. 92 p. Universidade de Brasília – Centro de Excelência em Turismo, Brasília/DF, 2009.

BERTHO, M. **Gestão de Pessoas no Setor Hoteleiro**. Monografia de Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2010.

CAMPOS, J. R. V. **Introdução ao universo da hospitalidade**. Campinas: PAPIRUS, 2005.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 8 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001. CASTELLI, G. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: SARAIVA, 2006.

CASTELLI, G. **Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. São Paulo: SARAIVA, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo: princípios e práticas**. 2 ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2001.

FERNANDES, I. P.; COELHO, M. F. **Economia do Turismo – Teoria & Prática**. Riode Janeiro: Campus, 2002.

FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GONÇALVES, C. A. M. M.; BAHIA, L. R. G. **Gestão Hoteleira**. Cetam, E-Tec Brasil, 2011.

- GUEIROS, M.; OLIVEIRA, L. M. B. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- HAYES, D. K.; NINEMEIRER, J. D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Editora Pearson, 2005.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMA, C. L. de; BARRETO, L. M. T. S. POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte. **Revista Hospitalidade**, Brasília, v. 13, n. 1, p.143-161, ago. 2016.
- MARQUES, J. Albano. **Manual de Hotelaria**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Thex Editora, 2000.
- MARTINS, C. A. M. G.; BAHIA, L. R. G. **Gestão Hoteleira**. Centro de Educação Tecnológica do Amazonas. Manaus, e-Tec, 2011.
- MAXIMINIANO, A. C. A. Teoria geral da administração – Da revolução urbana á revolução digital. **Revista Atualizada**. Ed. Atlas. S.A. SP, 2007.
- MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos: treinamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional de Turismo 2007/2010**. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/plano_nacional_turismo_2007_2010.pdf Acesso em: junho de 2018.
- MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L. B.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H. Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização In XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, 2015, Fortaleza. **Anais...** XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, 2015.
- PASSOS, J. C. **Gestão de pessoas em empreendimentos hoteleiros: estudo de caso**. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006, 2006.
- PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002
- PORTAL RH. **Introdução a Gestão de Pessoas**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/introducao-a-gestao-de-pessoas/17338>. Acesso em jun. de 2018.
- RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp Rodrigues. **Turismo o negócio do novo milênio**. Taubaté-SP: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2004.
- ROIM, T. P. B.; PEREIRA, J. I. M. A classificação hoteleira e sua importância para a qualidade dos serviços prestados pelos meios de hospedagem. **Revista Científica Eletrônica de turismo**, v.9, n. 17 p. 1-7, 2012.
- SALAZAR, V. S. Gostar de Hospedar não é o Bastante para Empreender em Hotelaria. **Perfil de Negócios de Hotelaria** (Hotéis E Pousadas). Recife: SEBRAE, 2014.
- SANTOS, A. A. **Características pessoais entre gerentes e líderes**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/caracteristicas-pessoais-entre-gerentes-e-lideres/33611/>. Acesso em jun. de 2018.
- SANTOS, R.C. X. **Perfil do setor hoteleiro do Distrito Federal**. Brasília:SEBRAE/DF, 2005.
- SIDÔNIO, L. V. **Gestão Hoteleira**. Instituto Federal Norte de Minas Gerais. MontesClaros, e-Tec, 2015.

TADINI, R. F.; MELQUIADES, T. **Fundamentos do Turismo**. Rio de Janeiro:Fundação CECIERJ, 2010.

TASCHNER, G. B.; PIELLUSCH, M. A Avaliação de resultados em RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes do Brasil. In XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

TOMASIA, M. T. **Como motivar trabalhadores no ambiente empresarial segundoas teorias motivacionais**. FECILCAM – INBRAPE. Londrina, PR, 2000.

VIDAL, M. P.; SIMONETTI, V. M. M. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. **Revista Hospitalidade**, v. 8 n. 2 p. 111- 137, 2010.