



# A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPREENDIMENTOS DO SETOR HOTELEIRO NA CIDADE DE TAUBATÉ-SP

Liliane Azevedo Santaella, Ana Elisa Gagliotti Santos, Jorge Luiz Knupp Rodrigues  
(COOPERTUR / Universidade de Taubaté)

*Resumo: O presente trabalho tem o objetivo de identificar e analisar a aplicação/utilização dos processos relacionados à gestão de pessoas no setor hoteleiro da cidade de Taubaté-São Paulo. Para realização do estudo buscou-se na revisão da literatura e em um estudo de campo, uma observação/comparação entre a teoria contida nos referenciais bibliográficos e o que de fato acontece no dia a dia das organizações hoteleiras. Por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória e utilizando-se de um questionário com 20 questões, obteve-se resultados como 53% dos hotéis pesquisados desenvolvem o processo de recrutamento e seleção por meio do gerente e não de um profissional preparado para essa atividade; em 60% não existe setor próprio de gestão de pessoas; 70% dos trabalhadores são do sexo masculino; 40% dos hotéis são focados na administração familiar.*

*Palavras-chaves: Gestão. Gestão de Recursos Humanos. Organizações Hoteleiras*

## Introdução

A atividade hoteleira, inserida neste ramo de prestação de serviços, apresenta o seu sucesso aliado a gestão e satisfação dos Recursos Humanos, que continua tendo papel muito importante no sucesso da organização. Uma das formas de observar este fato é por meio do crescimento de cursos técnicos, de especialização e até mesmo de faculdades, voltados para a gestão de pessoas. Isto demonstra a importância das pessoas e da qualificação delas, principalmente, para atuar neste ramo, pois a hotelaria acaba por sofrer impacto de um público exigente, tornando indispensável à aplicação constante de procedimentos que visem a excelência na prestação de serviços.

Apesar disso, nem todos os hotéis possuem a estrutura adequada em relação a gestão de recursos humanos, ficando às vezes a cargo do gerente geral ou de um escritório de contabilidade, fato perceptível em hotéis de pequeno porte, ou ainda naqueles que funcionam utilizando-se de um sistema de administração familiar, que muitas vezes deixa a desejar nos processos de treinamentos/capacitação e também na definição e explicitação de procedimentos que deveriam ser conhecidos e aplicados a todos os funcionários, bem como orientações mais adequadas e eficientes relacionadas ao setor de atendimento ao hóspede. Esta situação torna-se bastante comum e geradora de críticas/reclamações dos clientes.

De acordo com Tanke (2004), a administração de recursos humanos baseia-se na implantação de estratégias, planos e programas necessários para motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas a fim de atingir os objetivos e metas organizacionais e operacionais de uma empresa hoteleira.

A cidade de Taubaté, localizada no Vale do Paraíba, Estado de São Paulo, possui cerca de 270 mil habitantes. Devido à sua posição economicamente estratégica, apresenta 73% de sua economia voltada para a atividade industrial (GUIA OFICIAL DA CIDADE DE TAUBATÉ, 2008). Também apresenta grande diversidade cultural, o que contribui para que figure como atrativo turístico. Com isso, a cidade possui meios de hospedagem destinados ao atendimento do público que viaja a negócios e a lazer.

Essa pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade de Taubaté por meio do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) número 15493413.0.0000.5501 em 03 de maio de 2013. Diante disso, esse trabalho procurou estudar e comparar a atuação dos processos relacionados à gestão de pessoas nos hotéis de Taubaté-SP, verificando a utilização e efeitos positivos e negativos na relação de trabalho e prestação de serviço.

## Problema

Existe utilização/aplicação de processos relacionados a gestão de Recursos Humanos, de maneira formal, nas organizações hoteleiras do município de Taubaté-SP?

## Objetivo

Desenvolver um estudo sobre a gestão de Recursos Humanos na área Hoteleira da cidade de Taubaté-SP, visando identificar, analisar e avaliar os aspectos de sua aplicação nos empreendimentos do setor hoteleiro desta, relacionando e comparando os processos descritos em referenciais teóricos.

## Metodologia

Esse trabalho busca apresentar os processos que envolvem a gestão de recursos humanos, comparando-os à aplicação prática atual nos empreendimentos hoteleiros do município de Taubaté-SP, verificando a aplicação/Utilização destes procedimentos/processos.

Para a realização desse estudo a metodologia utilizada foi uma pesquisa de natureza quantitativa descritiva e uma pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário com 20 perguntas aos trabalhadores de 5 organizações hoteleiras deste município, durante os meses de junho e julho de 2013. Para Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a

descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Vergara (2003, p. 47) ressalta que as atividades desenvolvidas em determinado local ou instituição, apresentam o cunho da Pesquisa de Campo, que é a: “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

## A atividade hoteleira

Segundo Hayes e Ninemeier (2005) os hotéis representam um segmento da indústria turística. Dentre as atividades, deste setor, a atividade hoteleira torna-se uma das principais pelo fato de ser responsável por oferecer acomodação e comodidades ao hóspede. De acordo com Hayes e Ninemeier (2005), a indústria hoteleira apresentou grande evolução desde seu início, quando se tratavam apenas de pequenas estalagens. Atualmente, os hotéis apresentam-se nas mais variadas modalidades e tipos, podendo oferecer a seus hospedes desde serviços práticos e econômicos até os mais luxuosos, contemplando inclusive a divisão em setores específicos, como alimentos e bebidas, governança, dentre outros, o que torna o serviço ainda mais especializado e direcionado ao bom atendimento.

Segundo Cruz Junior e Carvalho (2003), a atividade hoteleira, além de ser um dos pilares do turismo, é também de grande importância para a economia de um país. Tal fato deve-se à grande geração de empregos que esta apresenta dentro do ramo de serviços. Isto se torna importante também para o aprimoramento da mão de obra que atua neste setor, tendo em vista que esta área requer grande capacitação por parte dos funcionários para atingir a excelência no atendimento.

## Estrutura organizacional dos empreendimentos hoteleiros

A estrutura organizacional hoteleira segundo Duarte (2005), independente da categoria do hotel ou da quantidade de unidades habitacionais, pode ser reduzida a quatro processos: comercial, hospedagem, alimentos e bebidas e administrativo/financeiro, esta última podendo englobar as áreas de recursos humanos, segurança e manutenção; em todos os processos, o foco é único: o cliente. Os 4 processos são caracterizados como:

- **Processo comercial:** Responsável pelas tarefas e responsabilidades de relações públicas, promoções, vendas/pós-venda e reservas do hotel. Em alguns casos essas atividades são desenvolvidas por empregados especializados ou pelo proprietário ou gerente, no caso de hotéis de pequeno porte.
- **Processo de hospedagem:** O processo de hospedagem compreende os grupos de tarefas da recepção, portaria, telefonia, governança e, muitas vezes, as de lazer ou eventos. Os hotéis com mais de duzentos apartamentos apresentam em sua estrutura organizacional o cargo de gerente de hospedagem, responsável pela coordenação geral da área.
- **Processo de alimentos e bebidas:** Dentro da organização hoteleira, tudo que envolve alimentos e/ou bebidas é operacionalizado e produzido dentro dessa área organizacional, a qual constitui importante centro de receitas.
- **Processo administrativo/financeiro:** Tem como objetivo coordenar administrativa e financeiramente e também os processos da Gestão de recursos humanos, manutenção e segurança. Nos hotéis pequenos, normalmente o proprietário utiliza a prestação de serviços de um contador, e dessa forma restringe-se aos controles contábeis legais.

## Gestão de Recursos Humanos

Segundo Aquino *apud* Rodrigues (2007), a Administração de Recursos Humanos é o ramo da Administração que tem por objetivo a integração, manutenção, coordenação, capacitação e desenvolvimento do trabalhador em uma empresa. Assim, esta se estende a um grupo de pessoas ou a uma área ou departamento da organização e é uma atividade que deve ser distribuída por todos os níveis da empresa.

De acordo com Milkovich e Bourdreau (2000), entende-se por Administração de Recursos Humanos o conjunto de decisões integradas que estabelecem a relação de trabalho; a qualidade destas decisões influencia diretamente na capacidade da organização em atingir suas metas e objetivos. As pessoas tornam-se elementos fundamentais para o funcionamento de qualquer empresa. Marras (2005 *apud* OLIVEIRA, 2007) afirma que, dentro das organizações, as áreas relacionadas à gestão de pessoas inicialmente se resumiam às questões burocráticas e contábeis, caracterizando a tradicional visão de departamento pessoal.

Assis (2009) afirma que compreendendo que a estrutura organizacional de um hotel é constituída por diversos departamentos/setores, 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 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”.

Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey *apud* Barreto (2011) definem a gestão estratégica de pessoas como sendo um conjunto integrado de estratégias, políticas e práticas através dos quais as empresas gerenciam seu capital humano, descrevendo a orientação da organização na gestão do fator humano para alcançar os objetivos.

## O administrador de Recursos Humanos

Segundo Hayes e Ninemeier (2005), na maioria dos hotéis, o gerente de recursos humanos reporta-se diretamente ao gerente geral do hotel. Em outros hotéis de grande porte, pode haver também um assistente. A formação deste profissional torna-se uma característica essencial ao seu desempenho, podendo possuir bacharelado em gestão de Recursos Humanos, Administração de Empresas, gestão hospitalar ou outra área relacionada.

Ainda de acordo com Hayes e Ninemeier (2005) é necessário que o profissional que irá atuar nesta área tenha conhecimento considerável de princípios e práticas de gestão de RH, habilidades básicas em informática além de experiência na área de administração e gestão de RH.

De acordo com Lacombe (2005), os administradores de Recursos Humanos são responsáveis pela formação e liderança de uma boa equipe, devendo agir sempre com imparcialidade de justiça nas decisões. Cabe a eles também orientar e apoiar os gerentes da organização em relação ao gerenciamento das equipes e na condução dos trabalhadores.

## Os processos de gestão de Recursos Humanos

A atividade de administrar recursos humanos é de grande importância para o funcionamento e sucesso de uma empresa. De acordo com Paschoal (2006), a gestão de pessoas envolve atividades que busquem promover a competência e o crescimento profissional, remunerar adequadamente e assegurar excelentes condições de trabalho. Estas atividades envolvem diversos processos de gestão, os quais serão citados e explicados a seguir. O ambiente de trabalho deve ser um local que estimule a motivação, a criação e a satisfação das pessoas, contribuindo para que o desempenho do trabalhador traga resultados satisfatórios para ele e para a organização, afirmam Rodrigues e Inocente (2010).

Para Dutra (2002), a gestão de pessoas pode ser entendida como um conjunto de políticas e práticas que contribuem para que as expectativas da organização e das pessoas possam ser atingidas ao longo de um determinado tempo. Já para Fischer (1998) a gestão de pessoas pode ser vista como o conjunto de políticas e práticas, estabelecidas pela organização visando à orientação do comportamento dos indivíduos, e às relações interpessoais no ambiente de trabalho.

## Recrutamento

De acordo com Lacombe (2005, p. 65), o recrutamento “abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”. O recrutamento poderá ser feito a partir de uma base de dados de cadastro de currículos já existente na empresa. O êxito no processo de recrutamento depende do perfil do candidato estar devidamente definido, ou seja, é necessário também que as descrições das funções estejam bem definidas, pois irão fornecer informações para facilitar o recrutamento, a seleção e o reposicionamento das pessoas adequadas para cada função.

Segundo Rodrigues (2007), a organização poderá buscar os candidatos no mercado interno, externo ou em ambos, a saber: **Recrutamento interno:** busca candidatos que trabalham na mesma organização, podendo ser transferidos ou promovidos, pode servir para estimular e incentivar os mesmos a novos desafios. **Recrutamento externo:** busca candidatos no mercado geral de Recursos Humanos, ou seja, fora da organização, pode favorecer a entrada de novas ideias na organização. **Recrutamento misto:** utiliza-se os dois métodos citados anteriormente. Assim, é muito comum que as organizações realizem o recrutamento misto, pois na promoção/transferência de um funcionário faz-se necessário a colocação de outro no lugar.

## Seleção

Segundo Rodrigues (2007), seleção é a tomada de decisão para escolha o melhor candidato apto ao cargo determinado dentre os demais recrutados. Durante a seleção deve-se estabelecer uma comparação entre o perfil desejado e o perfil dos candidatos recrutados para o cargo. Para que a comparação seja completa e de acordo, também é necessário que a descrição de cargo esteja bem elaborada.

De acordo com Lacombe (2005), para que o processo de seleção tenha sucesso deve-se optar pelos candidatos que possuem habilidades, comportamentos e atitudes requeridos pela organização e que são difíceis de adquirir por meio de treinamentos, como capacidade de ouvir e de lidar com as pessoas/clientes. Cumpre ressaltar que o processo de seleção deve considerar a cultura da empresa, os valores e as crenças dos candidatos, principalmente capacidade de se adaptar a esta cultura.

## Avaliação de Desempenho

O sistema de avaliação de desempenho, segundo Rodrigues (2007) apresenta-se como um estudo do desempenho de cada trabalhador de acordo com as atividades desempenhadas por ele, envolvendo os resultados e metas a serem alcançadas. É um processo utilizado para julgar a excelência, qualidade e contribuição que o trabalhador proporcionou a organização, bem como para avaliar se há necessidade de alteração do quadro de trabalhadores, remanejamento, novos treinamentos ou aplicação de novos métodos de trabalho.

Novos métodos de avaliação também estão surgindo, os quais contribuem para que os trabalhadores assumam uma participação mais ativa no processo, fazendo autoavaliações, são avaliados pela equipe de trabalho, participam do planejamento de desenvolvimento de pessoal, sempre com foco na melhoria contínua.

## Treinamento e Desenvolvimento

Em uma organização, os trabalhadores precisam possuir competências, estarem aptos e motivados para executarem suas atividades. Assim, a aplicação de processos de capacitação periódicos, ou sempre que for necessário, torna-se um processo fundamental na gestão de pessoas. 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”.

Todas as organizações devem realizar treinamentos periódicos para proporcionar aos trabalhadores novas habilidades ou para aperfeiçoar as que eles já possuem ou aprenderam, para assim produzirem mais e melhor para a organização, proporcionando um retorno ao investimento feito pela mesma. Assim, as organizações que não realizam treinamentos podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de profissional apto e preparado.

Algumas organizações deixam de aplicar os treinamentos devido aos riscos de perda do investimento, como a saída do trabalhador capacitado e a dificuldade de calcular o retorno esperado. Para isso, algumas medidas devem ser adotadas no momento da aplicação do treinamento, como seleção do grupo a ser treinado, avaliações constantes, motivação dos trabalhadores, dentre outras.

Já o processo de desenvolvimento deve envolver todos os trabalhadores da organização, com a aplicação de orientações em grupo ou individuais, participação em cursos e seminários, visitas técnicas, dentre outras, inclusive aquelas já citadas no processo de treinamento. E para Rodrigues (2007), ele é um processo educacional promovido pela organização ou pelo próprio indivíduo, dentro de um determinado tempo, visando contribuir para melhoria do desempenho no cargo atual ou futuro.

## Resultados e discussão

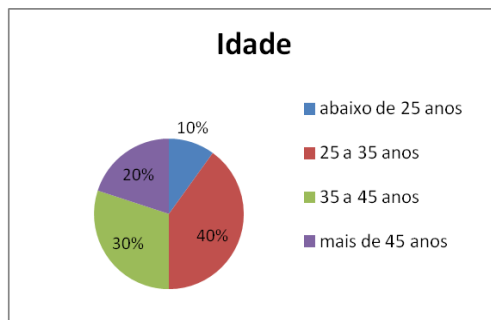
### *Caracterização dos hotéis e funcionários pesquisados*

A hotelaria de Taubaté-SP é voltada principalmente ao atendimento do hóspede que viaja a negócios. Assim, dentre os 5 hotéis pesquisados, todos são focados neste tipo de público, até mesmo por sua localização estratégica, próximos às empresas da cidade e apresentam-se com mais de 40 Unidades Habitacionais (UH). Os hotéis estudados são de médio a grande porte, pois apresentam mais de 40 Unidades Habitacionais.

Segundo Castelli (2003), existem três portes diferentes de hotéis: pequenos, médios e grandes. Cada um possui um tipo de operacionalização, gestão e planificação. Nos pequenos hotéis, em sua maioria de estrutura familiar, na qual o proprietário costuma executar todas as atividades, a qualidade de serviço tem atingido números relevantes em virtude do mesmo interesse econômico.

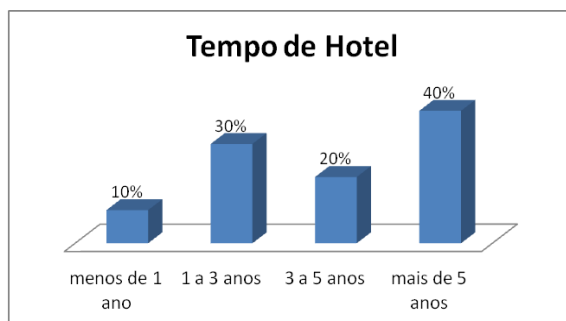
A aplicação da pesquisa foi direcionada aos gestores/supervisores do hotel e/ou dos setores. Porém, alguns funcionários com cargos operacionais, por serem responsáveis por determinado setor, também responderam o questionário e suas respostas foram consideradas. Assim, o questionário foi respondido por 10 funcionários de 5 empreendimentos hoteleiros da cidade de Taubaté-SP, a saber 01 arquiteto, 01 Gerente Governança, 01 Gerente de A&B e eventos, 03 Gerentes Geral, 01 Supervisor de Hospedagem, 01 Assistente Administrativo, 01 Chefe de Recepção e 01 Gerente Comercial. Sendo 30% do sexo feminino e 70% do sexo masculino.

A distribuição destes em relação à idade, tempo de serviço e grau de escolaridade, apresenta-se conforme a Figuras 1, 2 e 3:



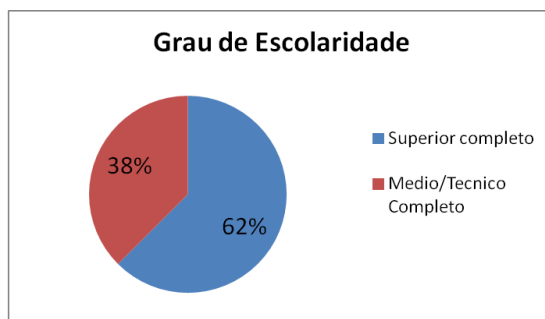
**Figura 1: Idade dos funcionários**

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 2: Tempo de trabalho no hotel**

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 3: Grau de escolaridade dos funcionários**

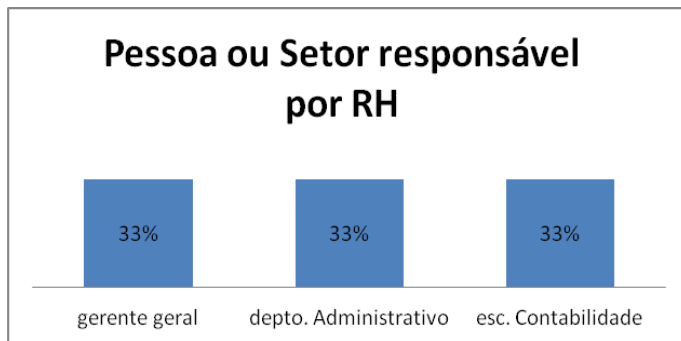
Fonte: Dados da pesquisa

Com esses dados, percebe-se que o perfil dos profissionais presentes nos empreendimentos hoteleiros de Taubaté a maioria é do sexo masculino, na faixa etária de 25 a 35 anos e com mais de cinco anos de empresa. A maioria deles possui ensino superior completo e alguns possuem ensino médio/técnico completo. Este fato confirma a informação de que, conforme referencial teórico já apresentado anteriormente, os empreendimentos hoteleiros têm buscado por profissionais capacitados, que apresentem competências e habilidades que gerem lucro, como a capacidade de lidar com as pessoas e com a tecnologia.

Além disso, o fato da maioria dos trabalhadores apresentar mais que três anos de trabalho nesta área, permite conhecer e aperfeiçoar-se cada vez mais em seu trabalho.

### ***Setor/Departamento de Recursos Humanos nos hotéis pesquisados***

Dos 5 hotéis pesquisados apenas 2 deles apresentam um setor/departamento próprio de recursos humanos, nos demais, as funções deste setor são realizadas pelo gerente geral, departamento administrativo ou pelo escritório de contabilidade, conforme Figura 4.



**Figura 4: Pessoa ou setor responsável por RH (hotel não possui departamento RH)**

Fonte: Dados da pesquisa

Este fato mostra que, apesar de Taubaté ser uma cidade com um pólo industrial desenvolvido, o que requer grande suporte da área de serviços, os hotéis ainda apresentam-se um pouco atrasados em relação aos Recursos Humanos, tendo em vista que muitos deles não possuem setor específico.

A área de Recursos Humanos em um hotel deve servir para orientar e coordenar os funcionários em busca de um objetivo comum, a prestação de serviço com qualidade, que levará ao sucesso do empreendimento. Zavaglia (2006) afirma que cabe à gestão de pessoas orientar os processos internos, possibilitando o alcance das metas competitivas da empresa, através de estratégias implantadas. Para isso, é necessário comunicação entre as equipes de trabalho, bem como tornar os objetivos organizacionais compatíveis aos interesses dos empregados para que se estabeleça uma relação entre o crescimento pessoal do funcionário e o desenvolvimento da organização.

Assim, a inexistência de um setor/departamento de recursos humanos em um empreendimento hoteleiro pode comprometer a qualidade do serviço oferecido, tendo em vista, por meio da pesquisa, a inexistência de treinamentos periódicos em alguns hotéis, falta de descrição de cargos, bem como, e principalmente esclarecido, ressalta a falta de um responsável pela supervisão e coordenação dos funcionários do hotel. Apesar de estes 60% que não possuem setor específico terem estas funções sob responsabilidade do gerente geral, departamento administrativo ou escritório de contabilidade, a aplicação dos processos que envolvem a área de Recursos Humanos pode não ser completa e/ou adequada, prejudicando assim o desempenho do hotel.

## ***Processos de Recursos Humanos nos hotéis pesquisados***

Em relação às atividades desempenhadas por este departamento/setor ou pelo responsável, encontramos as seguintes: documentação (22%), admissão/demissão (22%), folha de pagamento (17%), controle de frequência (17%), recrutamento e seleção (4%), descrição de cargos (13%) e treinamento/capacitação (4%).

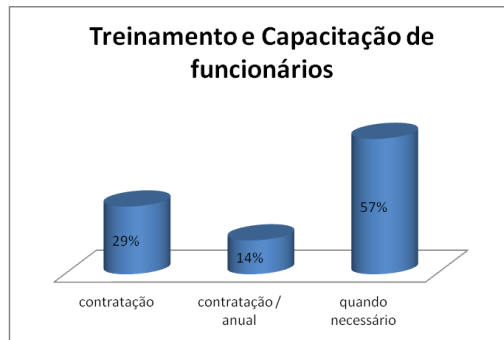
O fato de algumas funções deste setor serem desempenhadas pelo gerente geral ou por uma empresa terceirizada (no caso de escritório de contabilidade externo ao hotel) pode prejudicar o desempenho do hotel em relação às informações, pois uma das importâncias da área de Recursos Humanos é a integração entre os setores e funcionários. O processo de recrutamento e seleção é realizado, em sua maioria (57%) pelo supervisor/gerente do setor e (43%) pelo gerente geral.

De acordo com Ribeiro e Bíscoli (2009), a administração de Recursos Humanos está passando por grandes mudanças e transformações. Com isso, as pessoas deixam de ser representadas como desafios para se tomarem a vantagem competitiva das organizações que sabem lidar com elas.

Segundo Petrocchi (2002), o processo de Recrutamento e seleção realizado de maneira adequada é o passo inicial para que se garanta o sucesso da organização. Para este, as pessoas contratadas devem ter o perfil adequado aos desafios da hospedagem, bem como para realizar atendimento ao público. Para que a seleção de funcionários ocorra de maneira adequada, é necessário que exista na empresa uma descrição de cargos completa.

Ribeiro e Bíscoli (2009) afirmam que tal processo possibilita selecionar os candidatos mais adequados ao cargo determinado, com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência da organização. Para isso é necessário que sejam utilizados procedimentos capazes de comparar os diferentes candidatos, com a finalidade de selecionar os potencialmente capazes.

Assim, enfatiza-se aqui também a importância do setor/departamento de recursos humanos, para que estas questões de descrição de cargos e recrutamento realizado de maneira adequada sejam seguidas conforme necessidade do empreendimento hoteleiro. O treinamento e capacitação dos funcionários, é feito, em sua maioria, sempre que o supervisor/gerente geral julgar necessário e realizado pelo supervisor/gerente de área, conforme Figura 5.



**Figura 5: Processo de treinamento e capacitação de funcionários**

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Rodrigues (2007), atualmente o processo de treinamento de pessoal é um método que permite o desenvolvimento das competências dos funcionários que permitem contribuir com os objetivos da organização. Segundo Fornari (2006), a crescente importância do turismo faz com que a capacitação profissional torne-se peça fundamental para o setor, pois as profissões estão exigindo de seus profissionais maior capacidade de autonomia, raciocínio, pensamento crítico, iniciativa e capacidade de resolver problemas. Com isso, percebe-se que os recursos aplicados no aprimoramento dos profissionais agem como fator multiplicador, resultando em influência benéfica sobre a qualidade do produto oferecido.

Zavaglia (2006) afirma que um programa de Treinamento e Desenvolvimento deve apresentar objetivos claros e determinados. Para isso, é necessário identificar o potencial de aprendizado e a capacidade produtiva dos funcionários, de modo a definir o que deverá ser aprimorado e a frequência necessária dos treinamentos. A falta de um treinamento periódico dos funcionários pode ocasionar deficiência no cumprimento dos procedimentos, o que gerará uma prestação de serviços ruim. Além disso, é importante que o funcionário esteja sempre atualizado em relação aos procedimentos e normas da empresa.

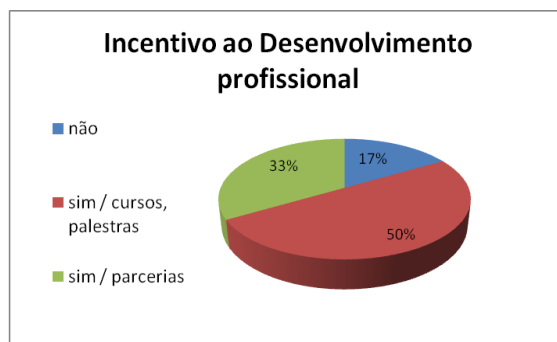
De acordo com Marras apud Gondim (2008), a capacitação e o desenvolvimento dos trabalhadores possuem grande influência dos gestores, os quais são responsáveis e coparticipantes do crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, além de exercerem uma grande influência sobre o comportamento das equipes que gerenciam. Conforme afirma Hayes e Niemeier (2005), em função disso, destaca-se aqui a importância de que estes busquem por aprimoramentos de seus conhecimentos e habilidades.

Assim, o fato dos próprios gestores serem responsáveis pelo treinamento e capacitação dos funcionários nos hotéis pesquisados pode caracterizar um ponto positivo, através da transferência do conhecimento e experiência vivida por estes, além de influenciarem diretamente no funcionamento da equipe de trabalho.

De acordo com a pesquisa, todos os hotéis em questão apresentam oportunidade para que os funcionários desenvolvam seu plano de carreira (informalmente) dentro da empresa, principalmente de acordo com o desempenho individual. Assim, por meio do questionário aplicado, não foi possível determinar se realmente existe um plano de carreira, formalmente, determinado nos hotéis em questão, principalmente pelo fato de muitos hotéis não possuírem o departamento de RH.

Zavaglia (2006) afirma que qualquer oportunidade de desenvolvimento concentrado na aquisição de novos conhecimentos e, conseqüente aplicação no trabalho, resultarão na melhora do desempenho do funcionário. Com isso, a ideia de desenvolver planos de carreira dentro da empresa é vista como uma maneira de motivação aos funcionários bem como uma oportunidade de desenvolvimento da organização. Com isso, Davies (2001) coloca com uma das principais funções do gestor de RH dentro do hotel a análise e seleção dos funcionários adequados para ascensão de carreira.

Segundo Gondim (2008), atualmente, o mercado profissional hoteleiro, assim como o mercado profissional em geral, está cada vez mais exigente em relação à qualificação do profissional. O antigo modelo de treinamento tradicional que se baseava exclusivamente na formação técnica, já não atende as expectativas das empresas, pois estas buscam por profissionais qualificados, multifuncionais e que possam oferecer amplitude de atividade e respostas rápidas às demandas do mercado. O foco que inicialmente concentrava-se na produção passou a concentrar-se nos resultados.



**Figura 6: Incentivo ao desenvolvimento profissional**

Fonte: Dados da pesquisa



Os hotéis em questão apresentaram resultados satisfatórios em relação ao incentivo ao desenvolvimento profissional de seus funcionários como visto na Figura 6, com a realização de cursos e palestras internas e parcerias com escolas e faculdades. Apenas em um dos hotéis não há este tipo de incentivo. Para verificar a qualidade na prestação de serviço, os hotéis utilizam-se, em sua maioria, tanto dos questionários de satisfação dos hóspedes quanto da observação direta. Apenas um deles alega utilizar também questionário de satisfação dos funcionários, como demonstrado na Figura 7.



**Figura 7: Avaliação da qualidade na prestação de serviço**

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Eleutério e Souza (2002) é nítido o crescimento da importância do setor de serviços na economia nacional e internacional. Porém, a qualidade dos serviços prestados, apesar de representar um item estratégico na competitividade das empresas, nem sempre é considerada pelas organizações. De acordo com Gondim (2008) a qualidade na prestação de serviço de uma empresa do setor de serviços, como por exemplo, o hotel é resultado da experiência vivida pelo cliente no momento de sua ocorrência, sendo os funcionários envolvidos nesta os responsáveis por este sucesso. Assim, as empresas que prestam serviço devem atentar para o nível de satisfação não só dos clientes, mas também de seus funcionários.

O processo de demissão geralmente é supervisionado pelo gerente geral, de setor e pelo departamento de Recursos Humanos, a maioria das demissões é motivada por desaprovação no período de experiência (30%), excesso de faltas (30%) e más condutas durante o trabalho (30%) e falta de motivação (10%).

De acordo com Buhler (2009), a saída de funcionários de uma empresa hoteleira é relacionada ao turnover, ou seja, a rotatividade de pessoal. Neste sentido, os indivíduos podem solicitar sua saída da empresa por descontentamento com as políticas da empresa, falta de motivação ou busca por melhor colocação profissional. Também existem os casos de demissões motivadas por má conduta do funcionário. O alto índice de *turnover* causa redução da produtividade, da lucratividade e da saúde organizacional. Isto se torna mais um desafio a ser superado pela administração de recursos humanos.

Conforme a pesquisa realizada, nem sempre os funcionários atendem às expectativas do ambiente organizacional, o que contribui para que muitos deles apresentem desaprovação no período de experiência, o que gera um alto índice de absenteísmo. Isto demonstra que apesar das exigências em relação à formação profissional, muitos deles ainda estão despreparados para o tipo de trabalho que irão realizar. Em alguns casos, a falta de experiência pode estar ligada a falta de treinamento adequado dos funcionários, assim que são inseridos no trabalho, sendo mais um dos problemas causados pela falta de uma estrutura de recursos humanos adequada.

A questão do alto índice de absenteísmo também pode estar relacionada a falta de motivação e comprometimento dos funcionários, as quais estão fortemente ligadas à questão da gestão de pessoas. Com uma administração adequada dos funcionários, a motivação existirá e os índices de absenteísmo podem diminuir.

Em relação à descrição de cargos, apenas dois hotéis apresentam a descrição de todos os cargos, conforme demonstrado figura 8:



**Figura 8: Existência da descrição de cargos**

Fonte: Dados da pesquisa

A descrição de cargos torna-se peça chave para orientar as atividades da gestão de pessoas, uma vez que envolve as informações gerais das tarefas e atribuições, expõe como cada funcionário realiza seu trabalho. Gil (2006) afirma que a descrição de cargos não trata somente da descrição de tarefas; é importante também para que sejam definidas as regras e condutas de comportamento de cada cargo e setor.

Com isso, pelo fato de muito dos hotéis em estudo não apresentar descrição de cargo completa, o desempenho de determinadas atividades poderão ser prejudicadas, como por exemplo, os processos de recrutamento e seleção e treinamentos, ambos já citados anteriormente.

## *A visão dos empregados sobre as práticas de Recursos Humanos*

Sobre a opinião destes trabalhadores sobre o departamento de recursos humanos, 50% dizem ser importante para melhorar a relação entre os trabalhadores, 29% para melhorar o controle e administração, 14% promover avaliação e capacitação e 7% facilitar contratações e demissões dos mesmos.

Pelo resultado apresentado é possível verificar que apesar de alguns hotéis não possuírem o setor específico, os trabalhadores observam a importância deste para o hotel e principalmente, para seu bom desempenho.

Em questionamento sobre o que poderia ser melhorado no hotel em relação à administração de Recursos Humanos - ARH, 35% dos trabalhadores afirmam que poderia haver mais programas de treinamento e capacitação no hotel, conforme Quadro 1.

mais programas de T&C	35%
mais benefícios e incentivos	18%
avaliação de desempenho	18%
melhorar processo de R&S	18%
nada	6%
outros	6%

### **Quadro 1: Itens que poderiam ser melhorados no hotel em relação a ARH**

Fonte: Dados da pesquisa

Em observação a estes dados é possível verificar que os próprios trabalhadores acabam por sentir falta de determinados procedimentos dentro do hotel, o que mostra que muitos deles percebem a necessidade de se aperfeiçoar em seus trabalhos em busca do objetivo comum da empresa. Observa-se aqui a importância da avaliação da qualidade feita pelo cliente interno da organização, já citado anteriormente.

Na opinião de 40% dos trabalhadores, o mercado hoteleiro de Taubaté, em relação à administração de recursos humanos ainda está focado na administração familiar, concentrando essas funções no gerente geral ou departamento administrativo-financeiro, apenas 20% afirmaram que o mercado hoteleiro já evoluiu muito em relação à administração de recursos humanos, pois muitos deles já possuem setor específico, 30% responderam que estão mudando a visão de administração e 10% não souberam responder.

## **Considerações finais**

O questionário, aplicado aos empregados dos empreendimentos hoteleiros da cidade de Taubaté, obteve dados que comprovam a não existência da área de Recursos Humanos. Apesar de Taubaté ser uma cidade como um pólo industrial desenvolvido, o que requer grande suporte da área de serviços, os hotéis ainda apresentam-se um pouco atrasados em relação a gestão dos Recursos Humanos, tendo em vista que muitos deles não possuem setor específico e a falta de um setor próprio de recursos humanos pode prejudicar no controle e administração dos empregados, como por exemplo com a falta de uma descrição de cargos completa e de um programa de treinamento periódico, itens que podem melhorar o desempenho do trabalho dos funcionários.

Um fato ocorrido durante a realização da pesquisa e que deve ser considerado, foi que, nos hotéis em que mais de um empregado respondeu o questionário, ocorreu divergências de informações, provavelmente por falta de um departamento de recursos humanos, que centralize a comunicação, para que os empregados de uma mesma empresa tenham as mesmas informações sobre o funcionamento e assuntos referentes ao hotel.

A gestão de recursos humanos dentro de uma empresa torna-se assim peça chave para o sucesso profissional, tendo em vista a importância de sua atuação junto aos empregados e aos processos que envolvem suas atividades. Consequentemente, em se tratando de uma empresa hoteleira, o sucesso desta pode caracterizar também uma melhoria na economia da cidade em que está inserida.

Portanto, é possível afirmar que o mercado hoteleiro de Taubaté ainda precisa se aperfeiçoar em relação à sua área de Recursos Humanos, principalmente para que sua prestação de serviços se torne cada vez mais eficiente, para que seus empregados possam apresentar melhor desenvolvimento profissional e conhecimento sobre o mercado hoteleiro. Pois é fato que o capital humano exerce papel fundamental para o desenvolvimento de empreendimentos hoteleiros. Em decorrência disso, há urgência no incremento de estudos científicos que se dediquem a diagnosticar e avaliar os fatores ligados à gestão de pessoas, principalmente na área de turismo e hotelaria.

## **Referências**

ASSIS, Frederico Azevedo Alvim. **Práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro de Juiz de Fora – MG.** 2009. 92 páginas. Universidade de Brasília – Centro de Excelência em Turismo, Brasília/DF, 2009.

BARBOSA, L. G. M.; ZOUAIN, D. M. (orgs.). **Gestão em Turismo e Hotelaria: Experiências Públicas e Privadas.** São Paulo: Aleph, 2004.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais.** Universidade de São Paulo – Fac. Econ. Adm. e Contabilidade. 159 páginas. São Paulo, 2011.

BUHLER, Leslie Vieira. **Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR).** 104 páginas. Universidade de Caxias do Sul – Programa de Pós-graduação em Turismo. Caxias do Sul, 2009.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional.** Trad. José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 2002.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira.** 9.ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CATRAMBY, Teresa C. V.; COSTA, S. R. Reis da. **Qualificação profissional em turismo como fator de competitividade do setor.** Caderno Virtual de Turismo. Vol. 4. Nº 3, 2004.

CONGRO, Christiane Rodrigues. **Análise do perfil e da satisfação dos turistas da cidade de Corumbá (MS) visando à adequação dos empreendimentos turísticos da região.** UNIVALI – Universidade do Vale do Itajaí – Centro de Educação de Balneário Camboriú. 119 páginas. Balneário Camboriú, 2005.

CRUZ JUNIOR, A. T.; CARVALHO, M. M. Obtenção da voz do consumidor: estudo de caso de um hotel ecológico. Revista Produção, v. 13, n. 3, p. 88-101, 2003.

DAVIES, C. A. **Cargos em Hotelaria.** Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

DUARTE, Vladir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. 3. Ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2002.

ELEUTÉRIO, Sueli Aparecida Varani; SOUZA, Maria Carolina A. F. de. **Qualidade na prestação de serviço: uma avaliação com clientes internos**. Caderno de Pesquisas em Administração. v.09. nº 3. São Paulo, 2002.

FISCHER, A. L.. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**, In: FLEURY, M. (org.), **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FORNARI, Ivanna Schenkel. **Educação superior em turismo: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho do setor hoteleiro em Natal**. Univ. Fed. do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Natal, RN, 2006.

FRANÇA, Junia Lessa. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Colaboração: Maria Helena de Andrade Magalhães, Stella Maris Borges. 8. Ed. rev. Belo Horizonte: UFMG, 2009.

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de Freias. **Estudo da motivação e liderança na indústria hoteleira da RAM**. Universidade da Madeira. 141 páginas. Funchal, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GONDIM, Cibelle Batista. **Competências Gerenciais Relevantes e em Desenvolvimento no Setor Hoteleiro de João Pessoa – PB**. 2008. 203 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

GUIA OFICIAL DA CIDADE DE TAUBATÉ. Disponível em: <[www.taubate-sp.com.br](http://www.taubate-sp.com.br)>. Acesso em 06 abril de 2013.

HAYES, David K.; NIEMEIER, Jack D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall: 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, João Ferreira da. **Gestão cultura na indústria hoteleira**. Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2002.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass)**. Disponível em:  
[http://www.turismo.gov.br/turismo/programas\\_acoes/qualificacao Equipamentos/classificacao\\_hoteleira\\_2.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/qualificacao Equipamentos/classificacao_hoteleira_2.html). Acesso em 06 setembro de 2013.

MILKOVICH, George T.; BOURDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, N. C.; MOREIRA, G. C. **Administração hoteleira: análise do processo de gestão em um hotel de pequeno porte**. Fazu em Revista, Uberaba, n. 5. P. 155-160, 2008.

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

OLIVEIRA, Márcia Regina. **Avaliação de gestores baseada na gestão por competências: o caso de uma empresa de alta tecnologia**. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2007.

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

PINHEIRO, João Luís Alves. **Hotelaria: um estudo de caso da rede Othon de hotéis**. Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2002.

RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim. BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção**. Revista Expectativa – Secretariado Executivo, 2009.

RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp Rodrigues. **Turismo o negócio do novo milênio**. Taubaté-SP: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de talentos humanos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Corifeu, 2007.

RODRIGUES, J. L. K. e INOCENTE, N. J. **Reflexões sobre o trabalho, a gestão de pessoas e o estresse**. Rio Grande do Sul. Armazém Digital, 2010.

SANTOS, Rodrigo Amado dos; PAVARIN, Flávia. **Os processos de classificação dos empreendimentos hoteleiros: o alicerce para o processo de planejamento, gestão e operacionalização da cadeia produtiva hoteleira**. Revista Científica Eletrônica de Turismo – ISSN: 1806-9169. Ano IX, número 17, Junho de 2012.

SILVA, Márcia Magalhães Da. **Impactos da sazonalidade na hotelaria: estuda na hotelaria de luxo da cidade do Rio de Janeiro**. 2007. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2007.

\_\_\_\_\_, Pedro Luiz da. **Hotelaria Hospitalar: Conhecimento para Gestão**. 94 páginas. UNB – Universidade de Brasília. Brasília – DF, 2009.

SOUTO, Sandra Ribeiro; Garcia, Fernando Coutinho. **A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais**. Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, V. 11, Nº 01. p. 41-62. 2009.

UEHARA, Fábio Nori; SERRA, Sheyla Mara Baptista. **Análise de gestão de recursos humanos na construção civil**. In: IX SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, Bauru, Anais eletrônico... São Paulo, UNESP, 2004.

Disponível em < <http://www.simpep.feb.unesp.br/anteriores.html>>. Acesso em abril de 2005.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.



VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZAVAGLIA, T. **Gestão de pessoas: desafios, tendências e expectativas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.