

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS
CURSO DE TURISMO

LUCIANA RAQUEL DE MAMAN FARIA

**A IMPORTANCIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA
HOTELARIA: estudo de caso Pestana São Luis Resort Hotel**

São Luís
2008

LUCIANA RAQUEL DE MAMAN FARIA

**A IMPORTANCIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA
HOTELARIA: estudo de caso Pestana São Luis Resort Hotel**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo
da Universidade Federal do Maranhão, para
obtenção do grau de Bacharel em Turismo.
Prof.. Marcelo Furtado.

São Luís
2008

Faria, Luciana Raquel de Maman.

A importância do Departamento de Recursos Humanos na hotelaria: Estudo de caso Pestana São Luis Resort Hotel / Luciana Raquel de Maman Faria. __ São Luis, 2008.

96 f. il.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Marcelo Furtado.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Turismo, 2008.

1. Turismo – Recursos Humanos. 2. Pestana São Luis Resort Hotel. I. Título

CDU 379.85:658.3

LUCIANA RAQUEL DE MAMAN FARIA

**A IMPORTANCIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA
HOTELARIA: estudo de caso Pestana São Luis Resort Hotel**

Monografia apresentada ao Curso de Turismo
da Universidade Federal do Maranhão, para
obtenção do grau de Bacharel em Turismo.
Prof.. Marcelo Furtado.

Aprovado em: __/__/__

BANCA EXAMINADORA

Prof. Marcelo José Lima Furtado (Orientador)
Especialidade em Didática Universitária
Faculdade Athenas Maranhense - FAMA

Prof. Anderson Lourenço Miranda
Mestre em Gestão Empresarial
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Joselene Barbara Ribeiro Campos
Graduada em Turismo

Dedico à minha família pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e familiares por depositarem sempre confiança em mim e pelo apoio incondicional em qualquer projeto da minha vida. Agradeço por terem acreditado e por tornarem possível a realização de mais essa etapa da minha vida.

Aos meus amigos que sempre fizeram presentes na realização não só desta etapa final, mas em toda minha trajetória na faculdade. Obrigada pelo apoio, pelos incentivos e principalmente, obrigada pela amizade. Ariel por estar comigo na mesma situação sempre me apoiando, Isabelle por sua tradução, Saulo meu revisor, Núbia pela normatização, Camila, Grazi, Dyenny e a todos que me incentivaram. Na faculdade éramos os “miguxos” daqui pra frente amigos, sócios e companheiros sempre.

Ao meu namorado, Renato, pelos incentivos, apoio e pelo companheirismo que nunca nos deixou distante. Sou grata aos momentos em que me encorajou me mostrando que sou capaz e que “no fim tudo da certo”.

Ao professor Marcelo pelas orientações para que este trabalho fosse o melhor possível e principalmente por tornar esse “fantasma” da monografia algo exequível.

Ao futuro Mestre Thiago Durans, por seus conselhos, observações e incentivo. Sempre disponível e solícito, obrigada pelo apoio.

A professora mestre Carla Melo da Universidade de Aveiro – Portugal, por todo material disponibilizados e principalmente pela atenção.

Ao gerente do Pestana São Luis, Sr. Assunção pela disponibilidade e cortesia durante todos os dias de exaustivas entrevistas. Agradeço por ter dividindo seu vasto conhecimento e experiência na área de gestão de pessoas.

A todos os professores da Universidade Federal do Maranhão, UFMA, por terem sido responsáveis pelos meus ensinamentos sobre o Turismo, em especial aqueles que acreditam na minha capacidade.

Á Universidade Federal do Maranhão, como um todo, pela possibilidade de estudar durante cinco anos nesta instituição que acabou abrindo novos horizontes e novas possibilidades para mim.

Á Universidade de Aveiro em Portugal pelos meses de experiência e aprendizagem, que contribuirão não apenas na minha vida acadêmica, mas como inesquecível experiência de vida. Em especial agradeço ao Prof. Fernandes por ter tornado isso realidade, e minhas agora irmãs Camila e Isabelle por tudo.

Agradeço, sobretudo a Deus que mesmo nas situações mais difíceis esteve ao meu lado e que me acompanha, me guia sempre.

“Pessoas persistentes começam seu sucesso onde outros terminam com fracasso”
Edward Egglestone

RESUMO

O presente estudo aborda como a Gestão de Recursos Humanos faz-se importante nas organizações, e essas para se manterem no mercado, resolveram investir nos seus colaboradores. As empresas hoteleiras passaram a reconhecer que o elemento humano é peça fundamental na prestação dos serviços, por isso é necessário qualificá-lo e motivá-lo para que desempenhe suas funções da forma esperada. O nosso objeto de pesquisa foi a importância do departamento organizacional, que é responsável por gerir os recursos humanos do Pestana São Luis Resorts Hotel, e as atividades desenvolvidas por esse com intuito de promover o bem-estar dos funcionários e propiciar retornos positivos à organização.

Palavras-Chaves: Hotelaria. Gestão. Recursos humanos.

RÉSUMÉ

Le present étude aborde comme la Gestion de Ressources Humaines est important dans les organisations, et celui-là pour se maintenir dans le marché, ont décidé d'investir dans leurs collaborateurs. Les sociétés hôtelières ont commencé à reconnaître que l'élément humain est pièce fondamentale dans la prestation des services, donc faut le qualifier et le motiver pour lesquelles il joue leurs fonctions de la forme attendue. Notre objet de recherche est l'importance du département organisationnel, qui est responsable de gérer les ressources humaines du Pestana São Luís Resorts Hôtel, et les activités développées par celui-là avec intention de promouvoir la satisfaction des fonctionnaires et propicier des retours positifs à l'organisation.

Mots Clés : Hôtellerie. Gestion. Ressources humaines.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

	p.
Figura 1 - Os processos de gestão de pessoas	27
Figura 2 - Etapas do processo de treinamento	37
Figura 3 - As principais responsabilidades do gerente	56
Foto 1 - Fachada do Pestana São Luis Resort Hotel	65
Figura 4 - Organograma Pestana São Luis Resorts Hotel	66
Foto 2 - Quarto do Pestana São Luis Resort Hotel	68
Foto 3 - Quadra de Tênis do Pestana São Luis Resort Hotel	69
Foto 4 - Restaurante Cais da Ribeira do Pestana São Luis Resort Hotel	70
Foto 5 - Centro de Convenções do Pestana São Luis Resort Hotel	71

LISTA DE TABELAS

	p.
Tabela 1 - Hotéis em São Luis em 2008	23
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno	28
Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	29
Tabela 4 - Características do produto final, nas indústrias de bens e de serviços	44
Tabela 5 - Quadro de Colaboradores	66
Tabela 6 - Capacidade do Centro de Convenções do São Luis Resort Hotel	70
Tabela 7 - Análise Fofa (SWOT) do Departamento Organizacional do Pestana São Luís Resort Hotel	80

SUMÁRIO

	p.
1 INTRODUÇÃO	13
2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA HOTELARIA	16
2.1 Mundial	17
2.2 Nacional	19
2.3 Local	21
3 GESTÃO DE PESSOAS	26
3.1 Definindo Gestão de Pessoas	26
3.2 Recrutamento, seleção e contratação de pessoal	28
3.3 Sistema de remuneração	31
3.4 Plano de carreira	32
3.5 Avaliação de desempenho	34
3.6 Treinamento e desenvolvimento	35
3.7 Clima organizacional	38
3.8 Motivação e liderança	40
4 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA NA EMPRESA HOTELEIRA	42
5 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA HOTELEIRA	47
5.1 Os recursos humanos na hotelaria	47
5.2 O departamento de recursos humanos	51
5.3 O papel do gerente de recursos humanos na empresa hoteleira	53
6 ESTUDO DE CASO PESTANA SÃO LUIS RESORT HOTEL	57
6.1 Metodologia de Pesquisa	57
6.2 O Grupo Pestana	58
6.3 Análise ambiental organizacional	64
6.3.1 Caracterização da empresa	64
6.3.2 Organograma	65
6.3.3 Quadro de colaboradores	66
6.3.4 Produto	67
6.3.5 Visão e missão	71
6.4 Atribuições do departamento organizacional	71

6.4.1	Dia- a- dia no Departamento Organizacional.....	72
6.4.2	Recrutamento e seleção.....	72
6.4.3	Remuneração	73
6.4.4	Plano de carreira	74
6.4.5	Avaliação de desempenho	75
6.4.6	Treinamento e desenvolvimento	76
6.4.7	Clima organizacional	77
6.4.8	Motivação e Liderança	78
6.5	O perfil do gestor de pessoas do Pestana São Luis Resort Hotel	79
6.6	Análise Fofa (SWOT) do Departamento Organizacional do Pestana São Luís Resort Hotel	80
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
	REFERÊNCIAS	83
	APÊNDICES	86
	ANEXOS	89

1 INTRODUÇÃO

Toda e qualquer organização depende, em menor ou maior grau, do desempenho humano para o seu sucesso. São as pessoas que garantem flexibilidade, velocidade de adaptação da empresa e valor agregado aos produtos e aos serviços. Somente por meio de pessoas se garante qualidade, produtividade, aprendizagem e inovação permanentes; condições fundamentais para o sucesso de empresa contemporânea.

O setor de turismo, no qual se inclui o segmento de hotelaria, ocupa hoje papel relevante na economia mundial, sendo uma atividade com grande representatividade, mostrando-se um fenômeno complexo e dinâmico. Nesse sentido, estudos das mais variadas abrangências procuram desvendar suas implicações e os problemas que lhe fundamentam e os Recursos Humanos tornam-se imprescindível para a realização desse fenômeno chamado Turismo.

A hotelaria por se tratar de uma ambiente de grandes e profundas transformações aos longos dos séculos tem obrigado a rever seus parâmetros de gestão, e essa revisão é pela consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com o objetivo do hotel é um diferencial competitivo estratégico.

A proposta dessa pesquisa é estudar o Pestana São Luis Resort Hotel e mostrar a importância que tem o departamento de recursos humanos para a hotelaria e como esse departamento, cuja preocupação básica, era com a folha de pagamento, os recolhimentos de obrigações, processos e admissões e demissões, passa a adotar uma nova filosofia de trabalho e torna-se o personagem principal de transformação dentro da organização, usando o capital humano como aspecto estratégico na busca de atingir os objetivos do Hotel. Contudo, buscou-se responder as questões no que pulsa o modelo de estrutura organizacional adotado pelo Hotel, competências e atividades do departamento organizacional, além de programas e políticas direcionadas ao relacionamento empresa x colaborador.

O problema abordado deve-se a importância do Pestana São Luis Resort Hotel para a hotelaria local, uma vez que esse empreendimento possui lugar de destaque na oferta turística ludovicense.

O cenário de mudança permanente que caracteriza o mercado turístico atual impacta fortemente na hotelaria em todo o mundo. Esta pesquisa torna-se importante por mostrar que o capital humano é o catalisador destas mudanças e também um diferencial competitivo nos hotéis. Deste modo, a contribuição deste estudo beneficiará não apenas o

meio acadêmico, com novas investigações e abordagem a respeito dos recursos humanos, como também a própria hotelaria de São Luis- MA.

No sentido de construir esse estudo com maior consistência foi realizado uma pesquisa bibliográfica correlacionando com a pesquisa em campo. Considerando a natureza desse trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa aplicada e explicativa, na qual dados teóricos são utilizados para conseguir os objetivos propostos. A primeira etapa constitui parte da pesquisa descritiva e explicativa com o intuito de recolher informações e conhecimentos bibliográficos a cerca do tema abordado, revisou-se então literaturas de autores como Castelli, Chiavenato, Campos, entre tantos outros, a pesquisa se estendeu a utilização de revistas, teses de mestrado e doutorado, artigos e sites especializados. Entre as áreas de estudo abordadas, além do Turismo, destacam-se Administração e Psicologia, caracterizando uma abordagem multidisciplinar.

Para visualizar os objetivos propostos desenvolveu-se uma segunda etapa onde informações foram coletadas através da técnica de observação *in loco* e para completar as percepções no hotel desenvolveu-se uma entrevista com perguntas abertas, guiadas por um roteiro com tópicos pré-definidos aplicadas ao gerente do departamento organizacional, responsável pela gestão dos recursos humanos do hotel. A análise foi construída com base nas informações coletadas, utiliza-se também da técnica fofa (swot), um estudo que faz levantamento dos pontos fracos e pontos fortes, as oportunidades e ameaças encaradas pela empresa. Essa metodologia presume a análise de fatores internos e externos de uma empresa e de que forma estes fatores impactam na organização.

Sob uma ótica mais detalhada, pode-se dizer que a monografia é dividida em duas partes, as quais merecem destaque em se tratando um estudo de grande relevância, sendo as mesmas: o levantamento da literatura a respeito do tema em si (pesquisa bibliográfica), o estudo de caso realizado com a análise dos resultados obtidos.

O levantamento bibliográfico relaciona opiniões de autores sobre o histórico da hotelaria em nível mundial, nacional e local; contextualiza a Gestão de Pessoas e os processos inerentes ao tema como recrutamento e seleção, treinamento, motivação, liderança, entre outros; identificam-se os princípios de administração no universo da hotelaria abordando a organização e o funcionamento dos hotéis; ressalta a importância do elemento humano nas operações hoteleiras com a pretensão de enunciar as necessidades e as potencialidades desse setor administrativo que se trabalhado com eficácia pode oferecer maior sucesso as organizações contemporâneas. Além de relatar as competências e principais características do um gerente de recursos humanos.

O estudo de caso tem como objetivo comprovar a hipótese inicial da pesquisa, que assegura a excelência dos serviços prestados pelo Hotel Pestana São Luis, a sua gestão dos colaboradores. Através de uma análise ambiental da organização, além de apontar as atribuições do departamento que lida diretamente com as questões de gestão de pessoas, e um breve perfil do gestor responsável por tal departamento, será exposto também fragmentos da longa história do Grupo Pestana.

Na conclusão, encerra a pesquisa retomando capítulos anteriores, interpretando as análises feitas no decorrer do estudo, retratando também as dificuldades da investigação.

2 ASPECTOS HISTORICOS DA HOTELARIA

O objetivo neste capítulo é apresentar uma breve caracterização do processo evolutivo do segmento hoteleiro em nível mundial, nacional e local, expondo os fatos que marcaram essa evolução ao longo do tempo, antes de se discutir a importância do capital humano e a melhor forma de geri-lo dentro de uma empresa hoteleira.

O Turismo é uma atividade caracterizada pelo deslocamento para um destino fora do seu local de residência, por uma motivação que não a atividade lucrativa, deverá haver pernoite e o deslocamento não poderá ser superior a um ano consecutivo.

Podemos definir Turismo como sendo:

um movimento primordialmente humano, baseado no deslocamento temporário e livre do indivíduo para fora do local do seu domicílio habitual (dentro ou fora das fronteiras do país); pro aprazimento e sem motivo lucrativo ou profissional, se transforma, em curto espaço de tempo, num movimento considerável de massas e numa indústria muito poderosa. (MARQUEUS, 2003, p. 24)

O tripé dessa atividade é composto pelo transporte, alimentação e hospedagem. De acordo com Marques (2003, p. 27), a indústria hoteleira é a base que se apóia todo edifício do turismo. Para Martineli (2002, p.147): “A hotelaria representa a espinha dorsal da indústria do turismo, sendo também uma significativa empregadora com cerca de 550 mil empregos diretos” Por sua complexidade e dinâmica, o fenômeno social do turismo, no qual se inclui o segmento de hotelaria, esta longe de ser apenas uma tendência.

A essência da hospedagem é a hospitalidade, é o bem receber, o acolher com satisfação, a hospitalidade agrega valor ao tratamento dispensado às pessoas como podemos comprovar:

A palavra hospedagem vem do latim, e originalmente, significava hospitalidade, dada ou recebida, e também aposentos destinados a um hospede. O termo hospitalidade, também do latim, mantém até hoje o sentido original, que serve para designar o bom tratamento oferecido a alguém que se abrigue em nossas casas. (CAMPOS; GONÇALVES, 1998, P.72).

2.1 Mundial

A origem da atividade hoteleira no mundo ainda gera dúvidas aos pesquisadores e historiadores da área, no que tange determinar o período e o local em que surgiu. Contudo, entre os estudiosos há um consenso de que tenha surgido da necessidade que o homem tem de abrigar-se e alimentar-se durante suas viagens. Marques (2003, p.13) afirma que “o negocio de hospedagem é quase tão antigo como a própria civilização, estando diretamente ligados à necessidade de deslocação de pessoas, pelas mais variadas razões”.

Na Grécia antiga, a hospitalidade é uma virtude essencial do homem, que a exercia independente da posição social ou dos recursos disponíveis. Na hospedagem não havia ainda remuneração em dinheiro, especialmente para os peregrinos que participavam das festas religiosas¹, porque existia uma crença de que o Deus Zeus disfarçava-se de peregrino. Portanto, todos os forasteiros eram acolhidos com devoção, pois se pensava que entre eles, um seria o Deus Zeus. Este deslocamento de peregrinos aumentava cada vez mais o comércio, evoluindo assim o transporte de mercadorias, exigindo uma movimentação maior e, obviamente uma crescente procura por abrigo, alimentação e meios de transporte (Duarte, 1996, p.32).

Quanto aos meios de transporte e sua importância na evolução da hotelaria, Castelli (1997, p.23) expõem que:

Como fazer turismo implica necessariamente em deslocamento, a evolução dos meios que proporcionaram a locomoção tem sido fator primordial para o desenvolvimento das empresas hoteleiras. Na medida em que os meios de transporte ganharam velocidade, segurança e conforto, o mesmo progresso era registrado nos meios de hospedagem.

Para autores como Campos e Gonçalves (1998, p.73) o primeiro relato sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem se deu séculos antes da era cristã, no santuário de Olímpia na Grécia antiga, onde eram realizados os jogos olímpicos. Foram construídos balneários e uma hospedaria com cerca de 10 mil metros quadrados, para abrigar os milhares de visitantes.

¹ Os jogos olímpicos tornaram-se um dos mais conhecidos, celebrava o santuário de Zeus em Olímpia, além de jogos eram festas religiosas e um grande acontecimento cultural. Jogos Olímpicos na Grécia Antiga. Disponível em: <<http://olimpia776.warj.med.br/>>. Acesso em 27 nov. 2008.

Após vários séculos, este modelo de hospedaria ainda é presente. Agora com infraestrutura e tecnologia, capaz de receber milhares de atletas e proporcionar conforto e comodidade, este espaço ganhou o nome de Vila Olímpica.

A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e especialmente dos romanos, que tendo construído diversas estradas proporcionaram a expansão das viagens e logo o surgimento de abrigos para os visitantes. Para Duarte (1996, p.34), a época do império Romano existiu os "Hostellum", espécie de palacetes onde o rei e nobres hospedavam-se em suas viagens, a fama da hospedaria dependia do luxo e da cerimônia oferecida a seus clientes.

Segundo Campos e Gonçalves (1998, p. 73) com a queda do Império Romano, a hospedagem passou a ser oferecida pelos mosteiros e outras instituições religiosas, estas abertas a peregrinos, pobres, doentes e quem mais fosse necessário. Contudo tornou-se evidente a inconveniência de se reunir embaixo do mesmo teto pessoas sãs e doentes, ocorrendo assim a separação inevitável entre os "hospitais", com objetivo de abrigar os enfermos e as "albergarias" com função de abrigo para os pobres.

Dessa forma é possível visualizar nessa época o surgimento da necessidade de segmentação dentro da atividade hoteleira. A hospitalidade, então, revestiu-se de diversas formas de hospedagem, em resposta as mudanças ocorridas na sociedade através do tempo.

Ainda como marca importante de evolução de acordo com Duarte (1996, p. 35), foi na França, em 1407, onde criou-se a primeira lei para registro de hóspedes visando aumentar a segurança das hospedarias. No ano 1561, também na França, as tarifas das pousadas foram regulamentadas e por consequência os hóspedes passaram a exigir maior conforto. Por outro lado, na Inglaterra, no período de 1750 a 1820, as estalagens foram substituídas pelos Inns, que ofereciam diversidade de serviços, alto padrão de limpeza e excelente alimentação.

No que descreve Marques (2003, p.14) a "Bela época" fez nascer hotéis que criaram a imagem do "Hoteleiro Rei" e que estabeleceram as bases da verdadeira indústria de hospitalidade para os nossos tempos, pois os hotéis começaram a se preocupar com inovações que fossem de encontro com o desejo dos hóspedes.

No que tange a evolução de acordo com Amazonas (2007) é importante ressaltar que a Europa, que foi a pioneira na hotelaria, nos 50 anos seguintes perdeu a sua liderança para os Estados Unidos, que após a Revolução Industrial, já eram os maiores do mundo em números de albergues e ofereciam os melhores serviços da época. No final do século XIX, a expansão da economia norte-americana provocou aumento no turismo de negócios e no de lazer. O conceito de apartamentos *double* e *single*, bem como a disponibilização de utensílios

para higiene pessoal e sabonete cortesia, remonta ao ano de 1829, numa iniciativa do “Tremont House”, de Boston, considerado o maior e mais caro hotel da época e que segundo LA TORRE (2001,p.19) é considerado o “Adão e Eva” da indústria hoteleira moderna. A continuidade das inovações veio com César Ritz, em 1870, ao construir o primeiro hotel em Paris, considerado o marco inicial da hotelaria planejada, que além de banheiro privativo, investiu na uniformização dos funcionários.

2.2 Nacional

Os primeiros meios de hospedagem que se tem no Brasil datam de 1842, na cidade do Rio de Janeiro, onde foi inaugurada a casa de banho do Hotel Pharoux, utilizando água encanada do chafariz do largo do Paço, uma novidade na época. Em 1858 havia entre estalagens, hospedarias e hotéis, 195 estabelecimentos dos quais 78 pertencentes a brasileiros, já havendo nessa época a presença de estrangeiros proprietários de hotéis. Em São Paulo aparecem os primeiros hotéis em 1870. Na cidade do Rio de Janeiro, por volta de 1882, havia 10 hotéis que ofereciam aos seus hóspedes a novidade tecnológica da época: o telefone e a eletricidade já começavam a ser utilizados (TRIGO, 2000, p. 153-154).

Ainda segundo Trigo (2000, p. 155) foi inaugurado em 1908, o Hotel Avenida, com 220 quartos melhorando assim o nível da hotelaria na cidade do Rio de Janeiro. As nossas belezas naturais e a música popular conferem prestígio ao país, e começam a despontar destinos importantes como o Rio de Janeiro, onde o marco da hotelaria foi a inauguração do Copacabana Palace em 1923 pelo empresário Otavio Guinle², decisivo na consolidação da capital fluminense como pólo de turismo e lazer. A vocação da cidade do Rio de Janeiro para o turismo se ativava também com a inauguração, um ano antes, em 1922 do Hotel Glória, até hoje um dos maiores hotéis do Brasil, com 700 apartamentos.

Nas décadas de 30 e 40 surgiram diversos hotéis no interior do país dedicados ao termalismo e ao jogo, como o grande Hotel Araxá, na cidade de Araxá, em Minas Gerais; Hotel Quitandinha em Petrópolis no Rio de Janeiro, que ficou conhecido por seus shows e pelo cassino; Além de hotéis em cidades termais como: Poços de Caldas, Caxambu, Água das

² Otavio Guinle (n. 1886 — m. 1968) foi um empresário brasileiro, mais conhecido por ser o fundador do hotel Copacabana Palace. Filho do bilionário carioca Eduardo Pallasim Guinle e de Guilhermina Coutinho da Silva. (Wikipedia)

Pratas, Lindóia, Serra Negra, Águas de São Pedro e Campos do Jordão. Com a proibição do jogo em 1946 estes hotéis sofreram uma queda na sua ocupação, e para sobreviver investiram mais no termalismo. Alguns hotéis não conseguiram honrar seus compromissos e tiveram seus empreendimentos passados para outras mãos pelos órgãos financeiros, sendo que o termalismo ajudou a manter a ocupação desses hotéis até meados da década de 50 (CAMPOS, 2003, p.46).

Segundo os fatos marcantes na evolução da hotelaria nacional Campos (2003, p. 47), afirma que na década de 60, com os ciclos dos governos militares, três ramos de negócios decaíram nas cidades do interior dos estados mais desenvolvidos: as ferrovias, os hotéis e o cinema. Foi um rápido e cruel declínio para a hotelaria, ainda pouco profissionalizada do país, um período que destruiu as liberdades democráticas do povo brasileiro. Contudo foi nesse cenário que foi criada a Embratur pelo decreto-lei nº 55, de 18 de novembro de 1966, sua função estava além da busca de um ordenamento legal para a formulação de uma *política nacional para o turismo*. Na verdade, os militares, nesse momento, entendiam ser a Embratur o instrumento ideal para combater a idéia de ditadura assassina que os setores da sociedade nacional e internacional denunciavam.

Segundo Campos e Gonçalves (1998, p. 76), a expansão hoteleira só foi intensificada após a II Guerra Mundial, tendo assim, um desenvolvimento significativo, e depois compete com os hotéis de redes internacionais.

Com a criação da Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) houve a aprovação de inúmeros projetos ligados ao segmento de turismo e hotelaria e com as linhas de crédito que passaram a ser oferecidas como Finame, Superintendência do desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) e Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM). No início da década de 70, o Brasil experimenta um rápido crescimento no setor. Além disso o crescimento do número de viagens, possibilitado pelo desenvolvimento da infra-estrutura dos transportes aéreo e rodoviário. Como resultado, as empresas hoteleiras nacionais praticamente dobraram a sua capacidade, enquanto outras de origem internacional aqui também se instalaram como a Hilton que inaugurou em São Paulo em 1972, Sheraton e o Méridien no Rio de Janeiro além de grupos como a francesa Accor, a espanhola Meliá e o Club Méditerranée. Ainda nesta década, a Abril Cultural lançou resorts padrão luxo, sob a marca Quatro Rodas em Recife, São Luís e Salvador (CAMPOS e GONCALVES, 1998, p. 75).

O São Luís Quatro Rodas foi inaugurado em 1976, instalado no mesmo espaço do atual Pestana São Luís Resort Hotel, sendo este um marco na hotelaria local, por sua estrutura e grandiosidade.

Com a crise econômica da década de 80 os negócios não caminhavam bem, principalmente no ramo imobiliário. Para piorar, não havia mais os financiamentos de longo prazo e incentivos fiscais. Esta crise freou o ritmo de crescimento da oferta de novos hotéis como ocorria na década anterior. Com todos esses fatores surgiu a necessidade da implantação de um novo produto, aparecendo assim os *flat's services* e apart hotéis. Este novo empreendimento veio para suprir a nova realidade do mercado, proporcionando um novo negócio, seguro e viável. Os pequenos e médios investidores puderam entrar no ramo hoteleiro/comercial, com investimentos baixos e com um retorno de capital atrativo. O novo produto não demorou a se consolidar, atendia tanto as expectativas dos investidores quanto dos usuários que encontraram uma solução de hospedagem mais barata e com serviços hoteleiros. Onde se concentrou o maior número de apart-hotel foi na cidade de São Paulo que além de pioneira mostrou sua força para o turismo de negócios (AMAZONAS, 2007).

Ainda segundo Amazonas (2007) contrariando a década anterior, em 90, novos hotéis de luxo começavam a surgir agora financiados pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que começou a oferecer um crédito especial para construção de hotéis. E com a implantação do Real, a indústria hoteleira foi ainda mais beneficiada, pois passou a atrair também investidores institucionais. Nesta década foram inaugurados vários hotéis em várias regiões do Brasil: Belo Horizonte, Pernambuco, Porto Alegre, Bahia, São Paulo, além do Rio de Janeiro que já contava com uma ampla oferta de hotéis. Foi o período que mais se desenvolveu a indústria hoteleira. Com o passar dos anos a indústria hoteleira continuava em movimento e o retorno de capital positivo fez com que empresas estrangeiras também se interessassem em investir no Brasil e assim foi feito. Essas empresas estrangeiras entraram no mercado hoteleiro através da própria cadeia de hotéis. Um dos principais exemplos é do Grupo Pestana de Portugal que adquiriu quatro hotéis em Salvador, Rio de Janeiro, Angra dos Reis e Natal.

2.3 Local

A preocupação com o turismo no Maranhão é recente e remonta a 1962 quando foi criado o Departamento de Turismo e Promoção do Estado. Realizaram-se, por isso, concursos de manifestações culturais e folclóricas, a exemplo do bumba-meu-boi, bem como foram editados guias turísticos e elaborados roteiros da cidade de São Luís, capital estadual. Em seguida, convém registrar: a instituição do Fundo de Investimento do Turismo (FURINTUR, em 1968); a inclusão do bumba-meu-boi no calendário turístico nacional, em 1971; a criação (1973) do Departamento de Turismo; a efetivação da Empresa Maranhense de Turismo (MARATUR, em 1976), que em 2000 foi transformada em Sub-gerência Estadual de Turismo, passando em 2003 a ser denominada Agência de Desenvolvimento do Turismo (ADETUR) e em 2004 tornou-se a Secretaria de Estado Extraordinária para o Desenvolvimento do Turismo - SEEDETUR.(FERREIRA, 2007).

A hotelaria no Maranhão desenvolveu ao mesmo tempo em que a cidade, a princípio, a atividade turística era quase inexistente e o estado era carente de infra-estrutura. As primeiras empresas de hospedagem que contam na história maranhense datam da década de 40, foram o Hotel Central e o Maranhão Hotel. (Ferro, 2005, p. 23).

O Hotel Central situava-se em um antigo prédio de três andares que daria lugar posteriormente ao Novo Hotel Central, seu público era basicamente de comerciantes. O Maranhão Hotel possuía uma estrutura de 21 apartamentos com lavatório nos quartos, no térreo havia um restaurante cercado por bares e também um salão de banquete com lugar reservado a orquestra. Em 1943, a associação comercial construiu um novo Hotel Central e o Maranhão Hotel foi fechado, por falta de demanda. (SOUZA, 2007, p.24).

O Novo Hotel Central localizado na Avenida Pedro II, possuía 145 acomodações, ocupando quatro andares, contava com elevadores, cozinha, copa, rouparia, bar e pequena portaria no térreo e salão de refeições. Em 1973, passa por uma importante reforma que instala telefones e ar condicionado em alguns apartamentos. (SOUZA, 2007, p.24).

Contudo, a partir dessa época muitos traços de desenvolvimento foram notados na capital ludovicense, como a construção da Ponte José Sarney, a aterramento da Ponta D'Areia, pavimentação da área litorânea – Calhau, Ponta D'Areia e Olho D'Água. Obras importantes ao desenvolvimento de alguns bairros além de facilitarem o acesso as praias. Fruto dessas transformações, vários hotéis foram surgindo em São Luis: Olho D'Água Palace (1969), São Luis Palace Hotel (1970), Lord Hotel (1972), Grande Hotel São Francisco (1975),

São Luis Quatro Rodas (1976) e Athenas Palace Hotel (1979). Nas décadas de 80 e 90 as áreas da Ponta D’Areia e Calhau continuam sendo o principal destino na instalação de novos hotéis: Praia Ponta D’Areia (1982), Praia Mar Hotel (1988), Calhau Praia Hotel (1998), Brisamar (1999), Number One Flat Residence (1999) entre outros. (Ferro, 2005, p. 24).

Se antigamente os hotéis se concentravam quase que exclusivamente na área do centro da cidade pela disposição urbana, hoje já podemos perceber uma brusca mudança em termo de localização. Cada vez mais os novos empreendimentos hoteleiros concentram-se ao longo da orla marítima, principalmente em bairros nobres da cidade.

Uma nova fase do turismo no Maranhão se da no início da década de 1990, quando o PRODETUR-NE, selecionou 11 dos 136 municípios dessa unidade federada, onde o turismo havia sido indicado como sendo a vocação natural, a qual se baseava na diversidade natural, passado histórico, culinária exótica, cultura original e viva. Devido às expectativas do PNT, o Governo do Maranhão apresentou o Plano Estadual de Turismo em 1995, que em decorrência da continuidade administrativa foi reapresentado em janeiro de 2000 com a denominação de Plano de Desenvolvimento Integral do Turismo do Maranhão. O Plano contou com três etapas: 1ª) diagnóstico; 2ª) definição das estratégias; 3ª) estruturação (2000 a 2002) e consolidação (2003 a 2010). O diagnóstico catalogou “149 recursos turísticos”, avaliou a demanda que indicava que o Maranhão era o 12º estado receptor do Brasil (em 1998), sendo responsável por 3,8 por cento dos visitantes estrangeiros e sua capital era o principal destino; a conclusão revelou ser o desenvolvimento turístico dessa unidade da federação “uma grande possibilidade”. (FERREIRA, 2007).

O desenvolvimento da rede hoteleira em São Luis deve muito ao crescimento nos últimos anos, a nível mundial, do destino Barreirinhas, bem como a inauguração em 2007 do Centro de Convenções Governador Pedro Neiva de Santana, importante realização para a firmação da atividade de turismo de negócios e de eventos na capital.

Caracterizando mais detalhadamente os empreendimentos hoteleiros, segundo dados obtidos através da Coordenação de Análise Mercadológica da Secretaria Municipal de Turismo- SETUR a capital maranhense conta com 6472 leitos em 64 estabelecimentos hoteleiros, como podemos observar no quadro a seguir.

Tabela 1- Hotéis em São Luis, 2008

Estabelecimento	Unidades habitacionais	Leitos Ofertados
APART HOTEL SÃO LUIS	10	20
ATHENAS PALACE HOTEL	38	40
BOULEVARD PALACE HOTEL	28	80

CASA DE PRAIA POUSADA HOTEL	21	40
CHALÉ PRAIA RESIDENCE	36	107
CONDOMÍNIO VILLAGE PRAIA	20	20
D'LAGUS HOTEL	40	80
HOTEL CASA GRANDE	19	19
HOTEL DEODORO	30	56
HOTEL DUNAS DO ARAÇAGY	28	28
HOTEL PLATON	10	22
HOTEL POUSADA ITATIAIA	10	20
HOTEL POUSADA PINHO	27	56
HOTEL POUSADA VITÓRIA	9	21
HOTEL SANTA LUZIA	32	66
HOTEL SANTA TEREZINHA	12	25
HOTEL SOL NASCENTE	21	65
OLHO D'AGUA APART HOTEL	12	32
PANTHEON HOTEL	24	99
POUSADA COLONIAL	27	59
POUSADA CRISTO REI	15	32
POUSADA DA PRAIA	13	45
POUSADA DO FRANCÊS	29	74
POUSADA DOS LEÕES	15	36
POUSADA HOTEL VELA MAR	25	65
POUSADA ILHA COSTEIRA	18	56
POUSADA INTERNACIONAL	12	12
POUSADA LUA LAGOA	11	15
POUSADA NOVA JERUSALEM	40	135
POUSADA OLHO D'ÁGUA	9	25
POUSADA PONTA VERDE	16	30
POUSADA POR DO SOL	18	42
POUSADA PORTAS DA AMAZÔNIA	29	64
POUSADA RECANTO DO SOL	15	30
POUSADA SOLAR DOS NOBRES	35	52
POUSADA TAMBAÚ	35	70
POUSADA TIA MARIA	11	26
POUSADA VILA VERDE	11	33
SAN FERNANDO PRAIA HOTEL	34	83
SOLAR DAS PEDRAS ALBERGUE	13	42
BELLAGIO HOTEL	88	174
CALHAU PRAIA HOTEL	78	156
HOTEL CANTARIA	66	132
LITORÂNEA PRAIA HOTEL	55	111
LORD HOTEL	57	100
MERCURE APARTMENT SÃO LUIS MONT	80	115

NUMBER ONE FLAT RESIDENCE	62	162
RYAD HOTEL	59	85
SALINAS PRAIA HOTEL	66	140
SÃO CRISTOVÃO HOTEL	61	133
SÃO MARCOS HOTEL LTDA	60	120
SESC TURISMO OLHO DAGUA	51	155
SKINA PALACE HOTEL	56	119
SOLARE AMERICAN FLAT RESIDENCE	95	214
BRISAMAR HOTEL LTDA	113	231
EXPRESSO XXI	126	192
GRAND SÃO LUÍS HOTEL	212	426
HOTEL ABBEVILLE	112	196
HOTEL LA RAVARDIERE	105	214
HOTEL PRAIA PONTA D'AREIA	116	270
PESTANA SÃO LUÍS	124	318
PRAIA MAR HOTEL	122	246
PREMIER HOTEL	155	250
RIO POTY SÃO LUIS	142	291
TOTAL	3119	6472

Fonte: SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO, Análise Mercadológica. **Relatório de Fluxo de Turistas.** São Luis, 2008.

Quanta a taxa de ocupação, em 2007 foi registrado uma media mensal de 59,90%, com relação a 2008, segundo dados da Coordenação de Análise Mercadológica, a taxa de ocupação hoteleira no primeiro semestre foi de 62,71%.

3 GESTÃO DE PESSOAS

O ser humano na prestação de serviço, como é o caso da empresa hotelaria é o centro de tudo e jamais terá suas atividades supridas por máquinas. Administrar os recursos humanos é cuidar do desenvolvimento da peça chave da empresa, o colaborador, e a gestão de recursos humanos visa proporcionar a empresa uma mão de obra motivada, integrada e produtiva.

Esse capítulo tem como objetivo definir e contextualizar Gestão de Pessoas e suas contribuições nas organizações, analisando os processos inerentes ao tema como, recrutamento e seleção, estratégias de cargos e salários, planejamento de carreira, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, clima organizacional e o que mais fizer necessário ao entendimento do objeto de estudo.

3.1 Definindo Gestão de Pessoas

Historicamente as pessoas eram tratadas dentro da organização como recursos a serem administradas. No contexto atual, já não se vê deste modo. Os colaboradores passaram a ser participantes ativos para o sucesso da empresa. Possui uma maior autonomia, poder de decisão ágil e prático devido à descentralização.

De acordo com autores da área, a administração de recursos humanos surgiu em decorrência do crescimento das organizações. As tarefas de gestão de pessoal ficaram mais complexas, passando a serem considerados fatores psicológicos e sociais na produtividade. Na nova era do conhecimento, competências, habilidades e comportamentos pessoais têm feito algumas empresas terem certa vantagem competitiva, por isso os colaboradores vem sendo considerados o maior ativo intangível das organizações.

Segundo Gil (1994, p.13) gestão de pessoas: “É o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”. No contexto da hotelaria Castelli (1991:339) “cabe ao responsável pela gestão dos recursos humanos do hotel a incumbência de recrutar, selecionar, admitir, treinar, acompanhar, promover e demitir o pessoal que põe em funcionamento a empresa.”

O desenvolvimento da organização se encontra diretamente relacionado à capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. A gestão deve mostrar de forma clara o objetivo da empresa e o nível de contribuição que cada funcionário deve oferecer deixando-o livre para decisões que venham a interferir de forma positiva na organização.

Segundo Chiavenato (1999) "Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas, relacionadas a pessoas e a integração de decisões sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários da organização."

Quando se fala em gestão de pessoas esta se falando de todas as áreas da organização, pois todos os setores envolvem pessoas. Porém, o que mais se utiliza dos conceitos e mais pratica é o departamento de Recursos Humanos, que pode ser classificado por dois aspectos: Operacionais e estratégicos. Os operacionais são aqueles voltados à prática de ações para o andamento eficaz e correto da empresa. Por exemplo: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, entre outros. Os estratégicos são aqueles que irão ajudar a organização a atingir seu objetivo, desenvolvimento e crescimento. Temos o trabalho em equipe, a motivação, comunicação entre outros. Os dois aspectos (operacionais e estratégicos) são de extrema importância para o desenvolvimento de uma empresa.

Figura1 - Os processos de gestão de pessoas



Fonte: TACHIZAWA, 2004

3.2 Recrutamento, seleção e contratação de pessoal

Essas atividades juntamente com outras, configuram o nível operacional da gestão de pessoas. É desenvolvida diretamente de acordo com as diretrizes e políticas da empresa, leva em consideração necessidade da empresa, tendências de mercado e legislação trabalhista.

As empresas estão constantemente em mudanças, colaboradores entrando e saindo, gerenciar essa movimentação é uma atividade muito importante, pois o sucesso de uma organização depende de colocar as pessoas certas na posição adequada, para que colabore com o bom andamento das atividades de qualquer departamento.

Para Chiavenato (1994, p. 79) “o recrutamento é uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização”. Contudo o recrutamento não se caracteriza apenas por ser uma ação externa, em muitos casos a empresa optar por remanejamento de pessoal ou promoção de cargos. O processo de recrutamento pode ser realizado basicamente em duas formas: recrutamento Interno e Externo (MARRAS, 2001):

- a) **recrutamento interno:** quando a organização preenche uma vaga mediante a remanejamento de pessoal, que pode ser através de promoção, transferência ou mesmo transferido com promoção. De acordo com Tachizawa (2004) esse tipo de processo exige uma continua coordenação e integração dos demais setores da organização, pois pode envolver programas de desenvolvimento e treinamento, adequação da situação aos planos de carreira, transferências com promoção de pessoal entre outros.

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO	DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO
) É mais rápido e econômico.) Exige potencial de desenvolvimento
) Maior validade de segurança.	para promoções.
) Maior motivação para o pessoal.) Pode gerar conflito de interesses entre
) Aproveita investimentos de	colaboradores.
treinamento.) Pode gerar atitudes negativas dos
) Proporciona carreira.	funcionários não promovidos.

) Promove lealdade a empresa.) Pode conduzir ao “Princípio da
) Desenvolve espírito sadio de competição entre pessoas.	Incompetência”, de Peter. ³

Fonte: Adaptado de Idalberto Chiavenato, 1994.

a) **recrutamento externo:** o recrutamento externo busca candidatos potenciais para preencher as vagas existentes, através de meios externos tal como cartazes, anúncios, agências de emprego, etc. (MARRAS, 2001). De acordo com Tachizawa (2004) existem diversas técnicas de recrutamento: banco de dados de antigos candidatos, cartazes na entrada da instituição, contatos com sindicatos, associações, diretórios acadêmicos, empresa-escola, anúncios em revistas, jornais, sites especializados, agências de recrutamento entre outros.

Tabela 3 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO	DESvantagens DO RECRUTAMENTO EXTERNO
) Traz “sangue novo” a empresa.) É um processo demorado e lento.
) Renova e enriquece o patrimônio humano da empresa.) É menos seguro e confiável que o recrutamento interno.
) Aproveita investimentos de treinamento de outras empresas.) Pode reduzir a lealdade à empresa.
) Promove criatividade e inovação com idéias vindas de fora.) Pode afetar a política salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário mais elevado.

Fonte: Adaptado de Idalberto Chiavenato, 1994.

A seleção do candidato implica uma escolha, que pode ser respaldada por técnicas como a entrevista, testes de seleção, dinâmica em grupo, testes psicométricos entre outros, todas no sentido de identificar as características pessoais dos candidatos. Para Chiavenato (1994) a seleção de pessoal é basicamente comparativa e restritiva, que através de diversas

³ “Princípio da Incompetência”, de Peter - Diz que em uma organização hierárquica os funcionários tendem a serem promovidos até chegarem a um cargo para o qual são incompetentes, e então lá permanecem. (Wikipédia)

fases, de acordo com a complexidade do cargo, gradativamente como um filtro seletor, vai a busca do perfil desejado pela empresa.

O processo de recrutamento e seleção requer atenção e competência do gestor, afinal, contratar pessoas sem qualificação requerida significa custos à empresa, além de acarretar transtornos na realização de serviços, atendimento ao cliente, favorece também conflitos interpessoais e acaba por aumentar a rotatividade de pessoal.

Uma vez efetuado o recrutamento e a seleção do candidato, o departamento de recursos humanos devesse regularizar a situação desse mais novo membro da equipe de trabalho, isso envolve o registro no sistema e informações da empresa. De acordo com Tachizawa (2004) as atividades de registro e controle que são o embrião da gestão de pessoas nas organizações, podem ser resumidas em termos de:

a) Admissão:

- Z Contratação de pessoas;
- Z Atualização de carteira de trabalho;
- Z Livro de registro;
- Z Relação de admitidos e desligados;
- Z Transferência do FGTS;
- Z Atualização de contratos de trabalho;
- Z Contribuição sindical e do PIS-Pasep;
- Z Admissão de menores;
- Z Contrato de experiência;

b) Desligamento:

- Z Documentação trabalhista;
- Z Cálculos indenizatórios,
- Z Levantamento de contas paralisadas;
- Z Acordos trabalhistas, homologação e quitação trabalhista;

c) Controle de frequência:

- Z Regime de trabalho;
- Z Marcação e controle de ponto;
- Z Quadro de horários;
- Z Controle e pagamento de horas extras;
- Z Apontamento de férias;
- Z Trabalho noturno;

- d) Folha de pagamento:
 - Z Pagamento de salários;
 - Z Pagamento de adicionais e gratificação;
 - Z Pagamentos de auxílios e benefícios;
 - Z Pagamentos de férias e 13º salário;
 - Z Desconto e recolhimento de tributos previdenciários;
- e) Fiscalização previdenciária e sindical:
 - Z Calendário de obrigações trabalhistas;
 - Z Obrigações relativas a segurança e higiene no trabalho;
 - Z Negociações trabalhistas com sindicatos e relação de emprego;

3.3 Sistema de remuneração

A remuneração vem a ser as vantagens que o colaborador recebe em contrapartida de seu trabalho realizado. Para a empresa a remuneração é um custo de produção Chiavenato (1994 p.220) completa “o sistema de recompensa mais amplamente utilizado é a remuneração, quando se fala em remuneração pretende-se dizer salário ou dinheiro, principal mecanismo de sociedade moderna.”

O salário é à base do contrato entre a empresa e o colaborador, para Tachizawa (2004) o tipo de trabalho desenvolvido pelo contratado e o nível hierárquico do cargo ocupado é que determina o nível salarial, influência na definição salarial o tipo de negócio desenvolvido pela organização, o contexto de oferta e procura no mercado de trabalho e se o salário pago pelos serviços públicos ou pela iniciativa privada. O sistema de remuneração pode ser composto por:

- a) salário-base;
- b) adicionais legais;
- c) horas extras;
- d) benefícios;
- e) *economic value added* (EVA)⁴

⁴ Economic Value Added (EVA) - Em linhas gerais é um indicador que tem como objetivo determinar o valor que foi criado de riqueza em certo período de tempo. Cálculo do lucro econômico verdadeiro de uma corporação. (Wikipidéi)

- f) participação nos resultados;
- g) bônus/ participação acionaria;
- h) comissão de vendas.

O sistema de remuneração atualmente é o fator que mais tem atraído novos candidatos as empresas. A recompensa torna-se uma forma de reconhecer os esforços dos colaboradores, sua lealdade, seu bom desempenho, motivando-o a chegar ao seu desempenho máximo e assim atingindo os objetivos da empresa. Além de proporcionar reconhecimento, a recompensa pode funcionar como meta.

A recompensa serve como um objetivo a ser atingido pela pessoa. Um certo nível de salário ou expectativas de promoção são ambições pessoais que as pessoas se esforçam em alcançar. O sistema de remuneração deve proporcionar este tipo de sinalização para captar o esforço das pessoas. (CHIAVENATO, 1994 p. 222).

A partir do momento que o colaborador começa a acreditar que sua melhoria no desempenho refletira numa melhor remuneração, isso se torna um fator motivacional, nessa relação de causa e efeito a remuneração pode ser não-monetária como, por exemplo: seguro de vida, assistência médica, clube de funcionários, confraternizações, colônia de férias para os filhos, restaurante no local de trabalho e ate um simples cafezinho durante o expediente.

3.4 Planejamento de carreira

O colaborador é identificado em sua organização pelo seu cargo ocupado, o cargo implica em todas as atividades desempenhadas pela pessoa dentro da empresa, o desenho dos cargos é visualizado no organograma que define também seu nível hierárquico. Os cargos são projetados de acordo com as atividades da empresa e o número de funcionários, Chiavenato (1994) afirma que os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza seus recursos humanos para alcançar seus objetivos, porem os cargos também constituem meios pelos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar seus objetivos individuais.

Planejamento e desenvolvimento da carreira é um processo que envolve a consumação de projetos do colaborador dentro da empresa isso é obtido através de um planejamento onde o resultado final é o plano de carreira. Tachizawa (2004, p. 197) define o

planejamento de carreira “sucessão de níveis de capacitação e complexidade e/ou diversificação crescente. O plano de carreira deve atender plenamente ao objetivo central da organização.” Chiavenato (1994, p.117) conceitua como “resultado de uma longa série de experiência de trabalho e treinamento. Uma carreira é a seqüência de cargos quem uma pessoa pode ocupar ao longo de sua vida profissional.”

Manuel London e Stephen A. Stumpf, na obra citada de Dutra (1996), definem carreiras como:

seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON; STUMPF apud DUTRA, 1996. p. 17).

A carreira é o reconhecimento do profissional, combinado com as oportunidades que a empresa pode oferecer. É uma seqüência linear de experiências e trabalhos, sendo uma relação entre empresa e colaborador. O plano de carreira tem como objetivo o desenvolvimento da organização através da melhor aplicação do seu capital humano. Além contar como uma forma de motivação gerando a possibilidade de dinâmica no quadro de colaboradores.

Segundo Dutra (1996, p.10) a administração de carreiras não resolve todos os problemas das empresas. Contribui, porém, para:

- a) adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa;
- b) estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional;
- c) identificar e trabalhar pontos fortes e fracos;
- d) explorar os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais;
- e) melhorar a comunicação entre empresa e funcionários;
- f) oferecer maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários;
- g) direcionar e integrar as práticas de gestão de pessoas.

A administração de carreiras é parte essencial da gestão dos recursos humanos. Ao mesmo tempo em que impulsiona as pessoas e cria condições para que pensem suas carreiras

e seu desenvolvimento pessoal e profissional, permitem também às organizações integrarem políticas e práticas de administração de pessoas, bem como conciliar as expectativas individuais às necessidades e estratégias empresariais.

3.5 Avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho é a ferramenta de gestão de pessoas que corresponde a uma análise do desempenho do colaborador em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho segundo Tachizawa (2004) pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos da administração, trata-se de um conjunto de técnicas visando obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo colaborador à organização. Chiavenato (1994) define como:

A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia. Com a qualidade e com a produtividade. É uma responsabilidade constante, que deve acompanhar todos os passos da equipe e de cada pessoa que a integra. (CHIAVENATO, 1994, p. 193-194)

Busca de melhorias de resultados da organização e dos recursos humanos, além de melhorar as relações interpessoais e de comunicação entre gestores e membros da equipe são os principais objetivos da avaliação de desempenho. Tachizawa (2004) acrescenta que entre os objetivos está a adequação do indivíduo ao cargo, identificação da necessidade de treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, auto-aperfeiçoamento do funcionário, estímulo a maior produtividade, divulgação dos padrões de desempenho da instituição, *feedback* para o próprio indivíduo avaliado, decisão sobre transferências, dispensas e ascensão funcional.

Como ferramenta para identificar eventuais deficiências e meios de superá-las, a avaliação de desempenho deve averiguar toda a escala hierárquica da organização, desde os empregados aos supervisores. Tachizawa (2004) cada colaborador é importante para a organização que interessa ter sua força de trabalho bem treinada e produtiva. Por isso torna-se importante a avaliação em mão-dupla, colaborador avaliando o supervisor e o supervisor

avaliando o colaborador, contudo se não for realizado dentro de uma metodologia de sigilo poderá causar contratempos de gerentes inseguros e colaboradores com medo de expressar sua opinião.

Chiavenato (2004, p. 212) “é uma ferramenta e não um destino. Um meio e não uma finalidade. Se não utilizada adequadamente torna-se um mecanismo meramente burocrático”. Esse processo deve ser progressivo e seu sucesso depende do comprometimento de toda a equipe. Tachizawa (2004, p.213) “Cada colaborador deve ter pleno conhecimento da sua avaliação a fim de que possa manter e desenvolver seus pontos fortes e corrigir seus pontos fracos”. Por fim, resultará em informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis – geral da organização, por área e individual.

3.6 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento e o desenvolvimento são os principais fatores de competitividade das organizações atualmente. Chiavenato (1994, p. 120) “se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nela trabalha. O principio ativo da empresa é o pessoal, e o principio ativo de cada pessoa é sua competência profissional”.

O desenvolvimento é um processo a longo prazo que visa elevar ao máximo a capacidade de colaborador. Tachizawa (2004, p.220) “O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano nas organizações.” Através de métodos e procedimentos adotados pela empresa e a modificação de comportamentos e atitudes é possível maximizar o desempenho profissional e aumentar o nível de motivação para o trabalho.

O treinamento é uma ação a curto prazo sendo a principal forma de atingir o desenvolvimento e vem sendo utilizado pelas empresas com o objetivo geral de desenvolver pessoas, tanto na aprendizagem de novas habilidades quanto na ampliação daquelas já existentes e se adaptarem às exigências que o mercado impõe.

Como resumem Carvalho e Nascimento (1997) o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de

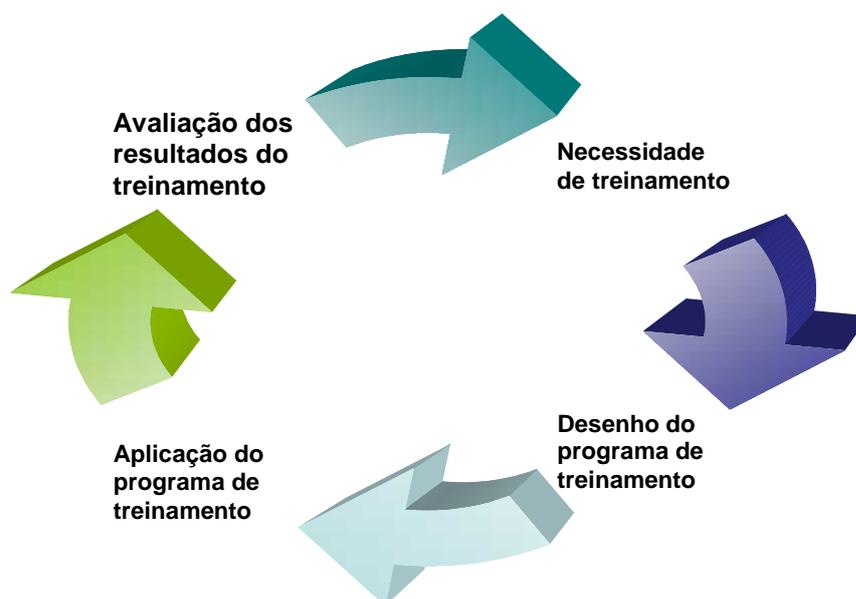
apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Para Chiavenato (1994, p.133) “Treinamento é o ato intencional de fornecer meios para proporcionar a aprendizagem. Aprendizagem é uma mudança de comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, habilidades, atitudes, conceitos e filosofia.” Segundo a visão de (Marras 2001, p.145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Complementando os demais autores Gil (1994) afirma ser um processo para manter seus funcionários atualizados, assim, o treinamento se transforma num meio de suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que possam desempenhar as tarefas necessárias ao alcance dos objetivos do indivíduo e da organização.

Com o advento da qualidade total e a busca incessante pela excelência os gastos com treinamento deixa de ser visto pelos gestores como um custo e assume o posto de investimento. E esse investimento deve ser feito em todos os escalões da organização, afinal os resultados positivos ou negativos decorrem da atividade de todos. Quanto a isso Tachizawa (2004) discorre que o investimento em colaboradores da empresa significa investir na qualidade de produtos e serviços. Para o autor os principais objetivos do treinamento são:

- a) preparar as pessoas para executar atividades peculiares à organização;
- b) oportunidade para um permanecer desenvolvimento do colaborador, não apenas em sua atividade habitual, mas em funções que ele possa a vir exercer;
- c) criar um clima satisfatório entre as pessoas, aumentando a motivação e tornando mais respectivas às técnicas de supervisão e gestão.

O treinamento vai além da capacidade de execução de tarefas na organização, preocupa-se com a conduta profissional. Carvalho e Nascimento (1997) consideram que o treinamento só torna-se completo no momento em que a aquisição de conhecimentos e informações possibilita ao treinando mudança no seu comportamento e na sua conduta. O que para Gil (1994) não ocorria nas primeiras décadas do século XX quando este assumia forma de adestramento visando apenas o aspecto físico do trabalho.

Figura 2 – Etapas do processo de treinamento



Fonte: Adaptado de Idalberto Chiavenato, 1994.

Vê-se que, para realização do treinamento, deve ser tratado com muita atenção o levantamento da sua necessidade, para não ser afugentado do seu objetivo principal. Informações relevantes devem ser buscadas. Importante ter a percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. O levantamento de necessidade de treinamento segundo Marras (2001) responde basicamente a duas questões iniciais.

1. Quem deve ser treinado?
2. O que deve ser aprendido?

O treinamento é um processo composto por várias etapas, onde seu sucesso depende do planejamento e de uma gestão competente, Segundo Marras (2001, p. 152) “levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento”. Tachizawa (2004) após deve-se planejar como essas necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas utilizando os recursos didáticos mais adequados. Diagnosticado e planejado, a execução do treinamento é a relação instrutor/aprendiz que deve ser o mais proveitosa possível. A etapa final é a avaliação dos resultados que compara os objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados.

Para a eficácia do processo de treinamento é essencial tratá-lo como um procedimento contínuo dentro das organizações, no qual a análise dos seus resultados obtidos comprovará a noção de que os valores instalados nesse processo representam um investimento.

3.7 Clima organizacional

O clima organizacional refere às propriedades motivacionais do ambiente interno, sendo o indicador do grau de satisfação dos membros da organização, em relação à gestão da empresa, processo de comunicação, valorização do profissional, políticas dos gestores de recursos humanos. Tachizawa (2004, p.241) conceitua como “o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”.

Para a melhor compreensão da abordagem do tema em questão, é importante a definição de Clima Organizacional, de acordo com Chiavenato (1999, p. 440):

o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Objetivos da administração de recursos humanos são criar, manter, treinar e motivar o contingente humano para atingir os objetivos da empresa. Para manter pessoas satisfeitas e motivadas ao longo do tempo torna-se importante alguns cuidados especiais, entre os quais se destacam os estilos de gerência exercida, a relação empregado x empregador, a comunicação interna, técnicas de liderança, os programas de higiene e segurança do trabalho, visando proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro.

Para Gil (2001, p. 15),

[...] os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

A existência de um agradável clima organizacional não pode ser baseada na padronização, pois as pessoas devem ser respeitadas por suas características individuais, para tanto as regras e os regulamentos devem ser adaptadas ao estilo da empresa e dos seus colaboradores.

A ferramenta utilizada para se medir o clima organizacional de uma empresa é a Pesquisa de Clima Organizacional, que de acordo com Chiavenato (1999, p. 440), “As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”. As pesquisas de clima são realizadas em sua maioria através de questionários e/ou entrevistas, na qual o objetivo é obter ao máximo as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que os seus colaboradores pensam.

Para Tachizawa (2004, p.242) podemos estabelecer um rol dos objetivos para uma pesquisa de clima organizacional:

- a) estudar a cultura organizacional da empresa;
- b) avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos;
- c) medir o grau de satisfação de seus empregados com os diferentes aspectos da organização;
- d) analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativa dos empregados;
- e) verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização;
- f) verificar se existe correlação entre a satisfação da organização e a oferta do composto de benefícios e serviços;
- g) verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos;
- h) estudar as relações funcionais entre os empregados;
- i) analisar os padrões de produtividade;
- j) medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com os clientes e com os agentes internos e externos.

Com o mapeamento do ambiente interno é possível trabalhar efetivamente nos focos dos problemas a fim de solucioná-los. É importante ressaltar que para a empresa adotar uma estratégia de gestão, onde priorize o bom clima na organizacional é necessário que todos dentro da organização tenham a responsabilidade na sua implementação, desde a alta administração, gerentes, líderes e todos os colaboradores. Um clima organizacional positivo e sadio trás resultados quantitativos e qualitativos na produtividade.

De acordo com Chiavenato (1994) muitos são os fatores que influenciam no clima organizacional, como os conflitos, motivação dos colaboradores, relação interpessoal, estilos de liderança, satisfação, compromisso e a própria cultura organizacional entre outros. Porém no presente trabalho de investigação daremos particular enfoque a: Motivação e Liderança. Fatores que consideramos em destaque na manutenção de um bom clima organizacional e na manutenção de uma conexão positiva entre a empresa e o colaborador.

3.8 Motivação e Liderança

Quanto à origem Chiavenato (2000) afirma que a variável motivação surgiu ainda na teoria clássica, que colocava a tecnologia e o método de trabalho como principais preocupações da administração, o homem era visto de uma forma muito mecânica. A motivação era feita através de incentivos monetários, era a época do *Homo Economicus*⁵, porém, o foco mudou. O funcionário passou a ser motivado não apenas pelo dinheiro, mas por satisfação no trabalho, reconhecimento, deste modo foi dado o nome de Homem Social.

Motivação segundo Weil (1993, apud Tachizawa 2004, p.246) pode ser definido da seguinte maneira:

Motivação é um dos expoentes da abordagem holística da administração, que visa a resgatar a dimensão humana das organizações a partir de um enfoque integrado dos fatores individuais, sociais e ecológicos-, o homem aceita cada vez menos ser tratado como mera peça de engrenagem.

O empregado passa a ser visto então como colaborador, isto é, um membro atuante dentro da empresa, com mais poderes e responsabilidades. A descentralização das atividades foi o ponto de partida para que o agora colaborador se sentisse importante dentro da organização. Percebeu-se que o fator monetário é apenas um dos fatores motivacionais.

Em um mercado cada vez mais competitivo devem-se tomar providências para que os colaboradores estejam sempre aliados em prol do objetivo da empresa. De acordo com Chiavenato (1994, p.165) “motivação pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo.” O colaborador deve estar sempre ativo, isto é sempre satisfeito na tarefa que está realizando. Para isto, utiliza-se de varias ferramentas de motivação, tais como: incentivos financeiros, flexibilidade, auxilio familiar, psicólogos, cursos e treinamentos entre outros.

Certamente não há uma formula para se obter a motivação dos colaboradores, todavia, um fator que parece revestir-se de grande importância é a forma de liderança exercida. Para Viana (1997, apud Tachizawa 2004, p.245) “o líder deve estar sempre procurando conhecer os fatores de motivação da sua equipe. Ninguém prossegue com afimco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus sonhos.” Dessa

⁵ O *homo economicus*- nada mais é do que um pedaço de ser humano, a sua parcela que apenas produz e consome, segundo "leis" deduzidas da observação, cujo único critério de verdade apoiava-se na evidência.(Wikipedia)

forma é papel do líder indagar das aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem satisfeito-as.

A liderança não é necessariamente a direção ou a gerencia, a empresa precisa de líderes em todos os níveis, contudo é são nas gerencias onde mais se necessita de liderança. Chiavenato (1994, p.146) “a gerencia funciona como o nível mediador, seja interpretando os objetivos fixados pela direção, seja transformando-os em planos e programas de trabalho para serem executados pelas demais pessoas da organização”. Motivação é sinônimo de liderança, O bom desempenho do líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas.

De acordo com Chiavenato (1994) no trabalho em equipe o gerente tem que saber administrar e as diferença entre as pessoas e exercer as funções ativadoras para que se produzam resultados. Dentre essas funções a liderança sobressai por ser necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana. Um líder pode assumir vários tipos de liderança, que varia de acordo com sua característica pessoal. Os tipos mais comuns de liderança são conquistados pelo carisma ou pela coerção.

Apenas um gestor pode assumir o papel de líder, pois deve ser o responsável por manter sempre os funcionários motivados e principalmente a organização dos grupos o qual trabalha. Evitar e contornar conflitos, manter a harmonia e o foco do grupo estão entre as principais atividades de um líder.

4 ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA NA EMPRESA HOTELEIRA

Através de importantes contribuições para o desenvolvimento da atividade hoteleira, no decorrer dos séculos, a hotelaria se profissionalizou, passando a necessitar cada vez mais de organização e estrutura que desse o suporte para essa nova indústria. De acordo com Marques (2003, p. 15) a hotelaria passou a ser uma indústria florescente e competitiva, necessitando de profissionais de vasta experiência e conhecimentos técnicos para o cabal cumprimento da missão. A hotelaria não pode mais como no passado, viver apenas da simpatia de umas “boas-vindas” sorridente na recepção.

De acordo com Saab e Daemon (2000) até recentemente, no Brasil, as administrações hoteleiras eram, em sua maior parte, familiares. Tendo com principal administrador o seu proprietário, além de sua família, que o auxiliavam em serviços simples. Entretanto, o avanço tecnológico e a crescente internacionalização econômica acirraram a concorrência e influenciaram, de forma radical, a necessidade de mudanças na condução do negócio hoteleiro.

Esse capítulo tem como proposta identificar os princípios de administração aplicados ao universo da hotelaria, sendo feitas considerações gerais sobre a organização e o funcionamento dos hotéis, enfocando-se as características básicas das estruturas organizacionais desse tipo de empreendimento e ressaltando a importância do elemento humano para o sucesso das suas operações.

Ainda para Saab e Daemon (2000) a hotelaria é uma indústria de serviços que possui suas próprias características organizacionais. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços inerentes à atividade de receber. As operações são mais complexas de acordo com a dimensão do hotel e os serviços disponibilizados aos clientes além de variar de acordo com a sofisticação dos serviços prestados.

De acordo com Castelli (1991) os meios de hospedagem como centros de produção, que irão produzir vários produtos característicos de hotelaria. O quarto de um hotel, será considerado produto hoteleiro, pronto para a comercialização, se o mesmo se encontrar em boas condições de uso (dos móveis, equipamentos, utensílios e instalações para a ocupação do hóspede). Entre outros produtos hoteleiros estão: serviços de quarto, mini bar, lavanderia, *transfer*, salas para reuniões, sauna, boates, restaurante, ligações telefônicas, cofre

e *kit* de higiene. O produto hoteleiro é a denominação dada aos serviços que um hotel esta em condições de oferecer e coloca a disposição de seus clientes.

A diferenciação dos serviços oferecidos em um hotel, é que irá definir o apelo da empresa. Como em um hotel que oferece serviços de lazer, ficará conhecido como um hotel *resort*, um hotel que oferece serviços para realização de reuniões e congressos, será conhecido como um hotel tipo executivo. Todo hotel sempre terá como produto principal a acomodação, mas será na diferenciação dos serviços, em quantidade e qualidade que ele vai definir o seu mercado.

A organização de um hotel deve ser focada nas expectativas do seu cliente, a superação dessas levará ao encantamento, para tanto é necessário que o hotel saiba quem são os seus clientes e o que eles esperam. Para Castelli (2003, p.143), a organização deve definir suas estratégias voltadas à prestação de serviço, e para isso ela deve segmentar os clientes de acordo com suas expectativas em relação aos serviços, descobrir quais são exatamente essas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam à sua capacidade de oferecer serviços.

O Hotel é um ambiente muito complexo e com características que o torna peculiar entre demais empreendimentos, pelo modo que comercializa seus serviços através das suas instalações e por ter seu cliente como beneficiário direto. Para Campos (2001), algumas características fazem do hotel um empreendimento singular, como, por exemplo, a presença física do consumidor para receber o produto que está comprando, bem como sua participação durante a produção dos serviços. Isso porque não há como enviar o hotel ao hóspede, nem como produzir, antecipadamente, sem saber se este virá. Caso sejam feitas quaisquer modificações nos serviços, estas afetarão diretamente o cliente quando postas em prática, e ele sentirão os efeitos, bons ou maus, de imediato. Ao contrário dos produtos físicos, o serviço hoteleiro é intangível, não pode ser visto tocado, sentido, ouvido ou cheirado antes de sua compra.

os serviços de hospedagem, embora ocorram em um conjunto de instalações físicas que influenciam no seu desempenho, possuem algo que não se pode tocar ou sentir. A hospedagem é intangível na ambiência da decoração, no oferecimento de um clima de hospitalidade (do “sentir-se em casa”, embora fora de casa), na assistência recebida e na cortesia percebida em cada gesto. A hospedagem é complementada pelo fornecimento de alimentos e bebidas, produtos tangíveis, assim como a cama e demais móveis, os lençóis, os travesseiros, etc. Entretanto, quando um serviço atinge o nível de excelência, isso se deve, com certeza, à natureza intangível daquilo que está sendo fornecido e não meramente às questões materiais acopladas ao serviço. (PETROCCHI, 2002, p. 23)

Segundo Castelli (2002, p. V), com a concorrência acirrada e o nível elevado de exigência por parte dos clientes, o sucesso empresarial é cada vez mais dependente do nível da qualidade na prestação dos serviços. “Manter e melhorar continuamente a qualidade no fornecimento dos bens e serviços hoteleiros tornou-se um desafio permanente, uma questão de sobrevivência e uma arma estratégica para as empresas do setor”. Ainda sobre a qualidade, Flores (2002) afirma que de um lado estão as organizações hoteleiras que tentam agradar e descobrir os desejos de seus consumidores, e de outro, estão os hóspedes avaliando os serviços recebidos. Os hóspedes estão a cada dia mais atento à qualidade dos serviços recebidos, aos preços cobrados, e ao atendimento cortês. Em função disto as organizações hoteleiras devem estar preparadas para atender a essa demanda voltada à qualidade.

A tarefa de administrar uma empresa hoteleira não é simples, especialmente por se trata de um empreendimento com características tão diversificadas, e, ainda, por se tratar de uma indústria de serviços, cujas diferenças são marcantes em relação à indústria de bens, conforme podemos analisar no quadro abaixo:

Tabela 4 - Características do produto final, nas indústrias de bens e de serviços

Características na indústria de bens	Características na indústria de serviços
Os erros no planejamento da produção podem ser corrigidos.	Os erros no planejamento dos serviços não podem ser corrigidos.
Os bens são palpáveis, podendo ser devolvidos.	Os serviços são abstratos, não podendo ser trocados.
O cliente não convive com a produção.	O consumidor acompanha a execução dos serviços.
O contato com o cliente é indireto.	O contato com o cliente é direto.

Fonte: SAAB; DAEMON, 2000.

Para Castelli (1991) um bem de serviço é utilizado pelo consumidor em uma determinada ocasião, e o leva apenas como lembrança. Assim, as empresas prestadoras de serviço, como é o caso do hotel, devem apostar principalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, as condições de competitividade e sobrevivência das organizações, atualmente, depende de como este elemento humano está interagindo com os clientes ou hóspedes. Essa qualidade obtém-se por meio da educação e do treinamento.

Quanto à forma de administração, vemos que os hotéis podem operar tanto de forma independente quanto em rede, como é o caso do Hotel Pestana, objeto de estudo desse trabalho. Segundo La Torre (2001, p.33), “as redes de hotéis consistem em várias unidades

que pertencem ou estão afiliadas a uma só companhia que opera e dirige um grande numero de estabelecimentos.” O citado autor atribui alguns objetivos e vantagens das redes de hotéis:

- a) Contam com maiores recursos pra fazer propaganda aos hotéis;
- b) Dispõem de equipe e procedimentos de operação padronizados;
- c) Oferecem ótimas condições para reduzir custos de alojamentos em massa às grandes agencias de viagens;
- d) Possuem controle de reserva entre os hotéis filiados;
- e) Barateamento do preço dos artigos comprados por grandes agências;
- f) Pessoal treinado disponíveis para novos hotéis filiados em outra localidade;
- g) Nenhum investimento em imóveis, no caso de hotéis filiados, ou pouco investimento em determinados casos.

Segundo Saab e Daemon (2000) organizar é criar uma estrutura material e humana capaz de possibilitar a execução de uma tarefa de maneira eficiente. Existem dois tipos de organização, a tradicional e a moderna:

- a) na forma tradicional, o hóspede é a base da pirâmide hierárquica. O padrão é o de uma administração centralizada, onde se observa uma rígida obediência hierárquica, sem discussões, propostas e criatividade. Em geral, prevalecem as estruturas organizacionais do tipo divisional, com setores e sub setores trabalhando de forma estanque, conforme suas especializações;
- b) no modelo moderno a Presidência passa a ser à base da pirâmide, há uma integração completa entre as diversas atividades e níveis hierárquicos da estrutura organizacional - diretorias, gerências, departamentos e setores. A estrutura é enxuta e flexível, de modo a se obter maior agilidade. O empregado tem o conhecimento de toda a empresa, possibilitando a rotatividade entre funções, quando necessário.

Nos últimos anos, o processo administrativo, de uma maneira geral, tem sofrido mudanças não só na hotelaria, mas nas organizações como um todo, que demonstram mais do que nunca maior atenção com questões relacionadas ao controle de qualidade, a sustentabilidade de suas ações, a constante redução de custos nos processos, a instalação de métodos cada vez mais modernos de operacionalizar o trabalho. Todas essas transformações refletem as mudanças no campo sócio-econômico e político e tem amplas repercussões nas relações de trabalho e nas orientações da gestão organizacional.

Segundo Campos (2001), decorrendo daí, o planejamento participativo se faz cada vez mais necessário e presente nas organizações hoteleiras. As ligações entre as diversas

diretorias, gerências, departamentos e setores passaram a fazer parte rotineira da vida hoteleira. Ninguém trabalha isolado, sem conhecimento do que se passam nas outras áreas. A integração e a interação passam a ser armas imprescindíveis de sucesso.

Ainda sobre a organização na hotelaria Saab e Daemon (2000) afirmam que o novo organograma no hotel não é propriamente hierárquico, mas sim funcional como forma de definir responsabilidades. Com relação ao processo de tomada de decisão, a delegação de competência está cada vez mais próxima da operação. As equipes de trabalho estão passando a ser multidisciplinares e multifuncionais, não se podendo mais segregar competências. Os colaboradores deixam de ser apenas meros executores de ordens, e passam a ser elemento fundamental no sucesso da empresa. As coisas mudaram, as ocupações se reduziram as tarifas também, a concorrência aumentou sensivelmente e assim o investimento em gestão de pessoas tornou-se cada vez mais necessário e obrigatório.

A regra básica de administração hoteleira pode ser assim sintetizada: o bom hospedeiro é aquele que se coloca no lugar do hóspede. O planejamento, na hotelaria, deve levar em consideração as opiniões da parte mais importante e interessada do processo - o hóspede. (SAAB e DAEMON, 2000, p. 02)

Nas relações de trabalho no setor hoteleiro, Saab e Daemon (2000) afirma que como os demais setores vêm passando por diversas transformações da era do conhecimento e da velocidade, considera-se que as relações de trabalho precisam ser flexíveis para garantir o sucesso empresarial.

A expansão do parque hoteleiro, combinada com o aumento da concorrência, exigiu que a administração hoteleira se profissionalizasse. Em hotelaria, assim com em outros setores que prestam serviços, a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial. O profissional do setor de serviços, inclusive o de hotelaria, precisa se reciclar sempre, para acompanhar as mudanças de perfil dos hóspedes. A presença das redes internacionais, no país, tem contribuído para a maior qualificação da mão-de-obra hoteleira, bem como na melhoria de qualidade dos serviços prestados.

5 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA HOTELEIRA

Este capítulo tem como caráter de abordagem a importância dos recursos humanos nas organizações hoteleiras, com a pretensão de enunciar as necessidades e as potencialidades deste setor administrativo que se trabalhado com eficácia pode oferecer maior sucesso às organizações contemporâneas. Além de relatar as competências e principais características de um gerente de Recursos Humanos.

5.1 Os recursos humanos na hotelaria

As organizações estão mudando seus conceitos e percebendo que é mais lucrativo investir em pessoas do que diretamente nos produtos e serviços oferecidos. Para Tachizawa (2004, p.221) “o desenvolvimento das pessoas numa organização está diretamente vinculado ao interesse estratégico do seu negocio”. Há uma relação de dependência mútua, pois as pessoas dependem da organização onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais de realização, desenvolvimento intelectual e reconhecimento. Bem como as organizações não existiriam sem pessoas, que lhe dão a racionalidade e a dinâmica. Nos hotéis as pessoas são responsáveis por dar “vida” aos serviços, fazendo com que o cliente sinta o aconchego que lhe remeta ao seu próprio lar.

Não podemos e nem devemos fugir da realidade da tecnologia invadindo as organizações, porém na hotelaria o elemento humano continua e continuará sendo o elemento principal.

Embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa. É do tratamento que o hospede recebe no hotel que depende em grande parte, a formação da imagem positiva ou negativa da cidade, da região ou do país. A demanda é humana, e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano. (CASTELLI, 2003, 36)

A empresa prestadora de serviços tem a missão de garantir o bom funcionamento de todos os setores para melhor prestação de serviço ao seu cliente. As pessoas que trabalham diretamente com o cliente devem sentir-se responsáveis pela satisfação de suas necessidades e

desejos. Beni (2001) afirma que, se for comparado o hotel com outras empresas, sabe-se que a automação está menos relacionada com o seu desempenho, pois é o tratamento pessoal o essencial na prestação dos serviços hoteleiros. Com isto não se está dizendo que o patamar tecnológico em que se encontra o hotel é pouco importante. Tecnologia é importante como condição necessária de competitividade, mas só ela não é suficiente.

Toda empresa luta pela sua sobrevivência, e para tanto precisa ser competitiva. As empresas prestadoras de serviço, como o caso do hotel, devem apostar principalmente na qualidade do elemento humano, pois a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, vem de como esse capital humano esta interagindo e satisfazendo ou mesmo superando as expectativas dos clientes (CASTELLI, 2003 p. 29). Pois de nada adianta se oferecer um apartamento luxuoso e confortável se no *check-in* do hotel o hóspede não for bem atendido. A qualidade dos serviços prestados pelos funcionários é obtida através de uma formação especializada para todos os níveis de ocupação que compõem a estrutura organizacional de uma empresa.

Em relação ao ciclo das relações humanas, Marques (2003, p. 433) afirma que, na hotelaria esse ciclo começa com os empregados e termina nos clientes, ou vice e versa, é circulo compacto que deve ser manejado com muito cuidado e responsabilidade, pois os resultados da gestão e o sucesso do empreendimento dependem disso.

Sobre a mão de obra que opera nos hotéis, La Torre (2001, p.22) sustenta que antigamente os postos de trabalho nos hotéis não eram exercidos de maneira profissional, e que a experiência era adquirida por funcionários que começavam em postos inferiores e ascendiam aos postos de direção. Porem, atualmente a política tem sido de selecionar profissionais capacitados e habilitados para ocupar os mais diferentes postos dos hotéis, o que é comprovado pelo aumento dos centros de formação de profissionais ligados ao Turismo e a Hotelaria. Percebe-se também um crescimento dos cursos de graduação e pós-graduação, voltados para atender esse setor.

Para atender às exigências dos diferentes hóspedes com suas múltiplas culturas, a organização hoteleira “deverá desenvolver estratégias distintas para obter vantagens competitivas em relação à concorrência internacional. O processo de globalização implica em mudar o quadro de mão de obra, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos”. (FLORES, 2002, p. 92).

A formação da mão-de-obra especializada é indispensável para o desenvolvimento da hotelaria, assim como o diferencial de uma organização quando possui colaboradores interessados e motivados.

A prestação de serviços depende do capital humano e nesta nova era as pessoas fazem a diferença, já que a tecnologia existente trouxe consigo o auge da qualidade dos mais variados e específicos produtos. Na hotelaria, a prestação de serviços é evidente e necessário a busca constante da melhor atuação dos profissionais da área entre serviço prestado e satisfação do cliente. Complementando o exposto, Castelli enfatiza que,

Além da formação técnico-científica, deve-se pôr em evidência também as qualidades humanas na formação do profissional especializado. O profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca, através da prestação de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos. Isso exige um engajamento pessoal total, muita iniciativa e criatividade. E da análise das aptidões físicas, intelectuais, sociais de caráter e de trabalho que se pode forjar o verdadeiro profissional, isto é, um homem vocacionalmente voltado para a hotelaria”. (CASTELLI, 2000, p.37).

A qualidade pessoal resulta, pois, do somatório das aptidões inatas de cada indivíduo e de todos os elementos a ele agregados através da educação e treinamento. É esta qualidade que os empregados estarão reproduzindo no momento em que estão interagindo com os clientes. Para Castelli (2003, 32), “a qualidade pessoal é a base de todas as outras qualidades”. A excelência dos serviços depende da qualidade dos processos e estes da qualidade das pessoas que executam. Pessoas com a qualidade pessoal elevada são importantes ativos para a empresa.

É importante qualificar as pessoas que integram a empresa para atuarem de forma correta em todos os momentos, pois o sucesso da empresa depende da qualidade desses momentos, daí a importância de se elevar ao máximo o nível de desempenho de cada empregado, pois, além de repercutir positivamente nos negócios da empresa, elevará também a sua auto-estima, uma das necessidades fundamentais de todo o ser humano. Segundo Moller citado por Castelli (2003, 29), “a qualidade pessoal; é crucial para a auto-estima, a qual por sua vez determina o seu bem-estar, sua eficiência, suas atitudes e seu comportamento”.

Uma das qualidades destacadas no perfil dos recursos humanos na hotelaria, por Marques foi à disciplina:

A disciplina é fundamental a todos os indivíduos, não só em sua conduta em sociedade, como na sua vida particular. Na hotelaria, a disciplina é absolutamente necessária, mas é também necessário que cada um compreenda e sinta essa necessidade [...] (MARQUES, 2003, p.340)

Chiavenato (1994) afirma ainda que sentimentos como medo e atitudes como ameaça e punições são qualidades negativas da disciplina, que limita sua ação efetiva como motivador a longo prazo.

De tal forma, que é possível notar que os recursos humanos exercem um papel fundamental para o sucesso das organizações hoteleiras e o que resulta num posterior retorno do cliente aos estabelecimentos. Para Ruschman (1990) um funcionário bem treinado e satisfeito atuará no sentido de criar e manter uma imagem favorável do empreendimento. No turismo e na hotelaria, essa valorização deve ser uma constante, principalmente em se tratando de serviços prestados, pois o cliente adquire o produto ou serviço ao mesmo tempo em que o consome, verificando a qualidade do mesmo simultaneamente.

Para uma melhor compreensão desse fato, Castelli (2001, p.127) contribuiu oportunamente, caracterizando esse processo como “momento da verdade” que, segundo o autor se constitui no produto ou serviço, e é definido como:

[...] momento da verdade é aquele espaço de tempo em que os clientes interagem com algum aspecto da empresa e dessa interação obtém um resultado positivo ou negativo, é o momento em que o cliente avalia a qualidade dos bens e serviços ofertados pela empresa [...] (CASTELLI, 2001, p. 127).

Então o “momento da verdade” referido tem ligação direta com a linha de frente do hotel, que através do contato direto com o cliente, percebe o seu grau de satisfação com a organização.

Sendo assim, Castelli (2001) acredita que há necessidade de uma nova cultura organizacional, interação entre setores alimentada pela consciência do marketing entre funcionários, maior informação, flexibilidade de estrutura organizacional, descentralização de tomadas de decisão e principalmente o comprometimento, o envolvimento e a valorização do colaborador.

Para tanto, o funcionário precisa ser tratado como cliente interno, para que se notifique da importância do seu papel na prestação dos serviços e no sucesso da empresa. A qualidade dos serviços nada mais é que a satisfação dos clientes, deste modo a motivação dos colaboradores de uma empresa é imprescindível para a obtenção de resultados favoráveis aos empreendimentos em geral.

5.2 O Departamento de Recursos Humanos no hotel

A competitividade aumentou e na nova era empresarial, de luta pela melhoria de qualidade dos serviços, fez com que as atenções dos empresários se voltassem para seus colaboradores, pois se tornou claro que dependiam integralmente de suas atuações, para melhorarem as condições de atendimento e serviços, em geral, conquistando com isso, a satisfação do cliente, e claro, melhores posições no mercado. Com isso, houve uma alteração de mentalidade com relação ao antigo e simples "Departamento de Pessoal", que cuidava apenas de documentação, folha de pagamentos, recolhimentos de obrigações, processos de admissão e demissão, etc. sem atenção especial à importância propriamente do funcionário, sua principal e insubstituível matéria-prima.

Segundo Castelli (2003 p.38) o sucesso da empresa repousa fundamentalmente no elemento humano qualificado, portanto torna-se imprescindível o investimento na sua capacitação e treinamento. Bons serviços são prestados por pessoas que possuam: excelente qualificação pessoal, espírito de serviço, capacidade de recuperação e espírito de equipe.

Podemos dizer que, cada vez mais as empresas de serviço estão percebendo o fato de que os clientes internos são um dos mercados-alvos mais importantes. Pois quanto melhor os funcionários se sentirem com relação a eles mesmos e a sua empresa, melhor se sentirão com relação ao consumidor. Em relação aos interesses do empregado e da empresa, Marques (2003, p. 334) destaca que o trabalho é quase sempre um complemento da vida social, por isso o indivíduo deve encontrar no local de trabalho as satisfações básicas ao seu sentimento de membro da sociedade moderna, além de segurança e estabilidade.

O Departamento de Recursos Humanos terá como responsabilidade desenvolver atividades a fim de satisfazer os desejos e anseios do seu cliente, que é o funcionário. Ainda em relação aos desejos do cliente interno do hotel, que são os funcionários:

Desejará ter a satisfação de poder realizar-se profissionalmente no seu emprego, encontrando reconhecimento do seu valor e capacidade, bem como prazer no trabalho efetuado. Procurará desempenhar o seu lugar, visando o que é comumente aceito como direitos do indivíduo e idéias do cidadão: liberdade, justiça e oportunidade de valorização. (MARQUES, 2003, p.334)

O Departamento de Pessoal foi englobado pela nova filosofia, passando a fazer parte do que hoje chamamos de "Recursos Humanos". Dedicando-se principalmente a área de treinamento, visando padronizar os serviços e qualificar a mão-de-obra existente e contratada.

Alem da supervisão passa a ter atitudes de motivação e incentivo, sem mais a idéia de "fiscalização" ou "inspetoria".

Muitas empresas optam por terceirizar parte da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, deixando, por exemplo, os contatos para admissão de pessoal operacional diretamente com empresas especializadas. Isso tem como principal benefício que o colaborador exerce o período de experiência ligado à empresa contratada e, se não aceito neste período, a empresa recoloca outro no lugar, sem maiores despesas.

Para atingir o êxito na gestão dos recursos humanos, é extremamente importante que as organizações estabeleçam políticas e procedimentos de gestão de pessoas. Essas políticas e procedimentos podem variar de empresa para empresa, já que cada organização tem sua própria personalidade (sua estrutura física e administrativa, seus preceitos, sua missão, etc.), e suas prioridades, porém, é de extrema relevância para as organizações, pois, conferem maior padronização e evitando o desperdício de tempo e recursos. Marques (2003, p.532) cita alguns desses fundamentos da Política de Recursos Humanos na empresa hoteleira:

- a) respeitar as normas legais e os princípios, *universais*, da ética e da moral;
- b) respeitar o pensamento, a opinião e os valores de cada colaborador;
- c) incluir o bem estar dos nossos funcionários e de seus familiares entre os nossos objetivos gerenciais, preocupando-nos em fazer o que seja compatível com a nossa responsabilidade social;
- d) envidar todos os nossos esforços para que o ambiente de trabalho seja tranqüilo, aberto ao entendimento e à compreensão dos problemas, com uma boa comunicação e espírito de equipe;
- e) desenvolver o grau de confiança na nossa intenção de ser fiéis a estes princípios, visando lealdade nas relações de trabalho e uma integração produtiva entre todos os componentes dos nossos quadros;
- f) usar a pratica das “portas abertas” no nosso relacionamento cotidiano, estimulando os nossos colaboradores a trazerem, tanto sugestões, como dúvidas ou criticas, sem que eles sintam que isso nos apraz;
- g) dinamizar a comunicação aberta, franca e desinibida, com respeito mútuo, a todos os cargos e em todas as direções, permitindo excelentes relações pessoais e de trabalho num ambiente produtivo e estimulante;

- h) procurar que todos se integrem no espírito universal dos conceitos ecológicos, através da correta utilização de produtos e procedimentos, visando a proteção do meio ambiente;
- i) incentivar a prática de atividades sociais, desportivas e culturais, como forma de melhorar o lazer e entrosamento de nossos funcionários e seus familiares.

5.3 O papel do gerente de recursos humanos na empresa hoteleira

De acordo com Campos, gerenciar provém do verbo "gerir", que significa "conduzir, guiar, regular, administrar". É uma designação dada à função de supervisão avançada. Todos os supervisores têm a mesma característica de "gerenciar" ou "gerir", com mais ou menos responsabilidades e amplitude de autonomia, o setor ou serviços que lhe são confiados.

Gerenciar é: coordenar o uso de recursos materiais e humanos, distribuídos por unidades organizadas e dinâmicas, com o intuito de alcançar objetivos predeterminados, proporcionando satisfação àqueles que obtêm o serviço e o sentimento de realização aos seus executores. (CAMPOS, 1998)

Sobre o papel do gerente de Recursos Humanos Milkovich (2000, p.26), afirma tornar-se crucial porque envolve o recurso mais importante da organização: as pessoas. Esses especialistas emprestam sua habilidade para fornecer serviços aos executivos e empregados das áreas operacionais.

A administração de um hotel requer habilidades técnicas, humanas e conceituais. Para Petrocchi (2002, p. 15), As habilidades técnicas compreendem o conhecimento específico das atividades operacionais nos diversos setores da hotelaria. O saber fazer. É a utilização de conhecimentos, técnicas e equipamentos, por meio de instrução, experiência e educação. As habilidades humanas traduzem os desafios da coordenação, da comunicação e do entendimento entre as pessoas. É a capacidade para trabalhar com pessoas, compreender atitudes e motivações e exercer liderança eficaz. E, finalmente, as habilidades conceituais são aquelas que efetivamente credenciam uma pessoa a administrar um hotel. Possuir habilidades conceituais é ter capacidade para enxergar o conjunto da empresa hoteleira e sua relação com

o meio. Por fim, é também importante a competência para realizar diagnósticos estratégicos e determinar novos rumos para o empreendimento.

O Departamento de Recursos Humanos é aonde vem a ser exigida as maiores habilidades conceituais, que se desenha o sucesso ou o fracasso de uma organização. Pois é de onde saem às atitudes, em forma de projetos e programas que visam motivar, qualificar, preparar o colaborador a atingir os objetivos da empresa. Petrocchi (2002) defende que quanto mais alto for o cargo exercido na hotelaria maior será a exigência de conhecimentos conceituais.

Nem sempre será possível solucionar os interesses do funcionário de forma compatível com as possibilidades da empresa, cabe então ao gerente criar uma plataforma de entendimento. “As relações humanas são um meio; o fim a atingir é o trabalho feito” (Marques, 2003, p.335) Levar o funcionário a isso requer do gerente humildade, persuasão e sobre tudo muita honestidade.

Complementando o exposto, Marques:

A autoridade de um gerente deriva, não tanto de sua posição hierárquica, mas do respeito que possa conquistar do seu pessoal. De uma maneira geral, os empregados gostam de fazer parte de uma equipe cujo ‘líder’ se impõe pelos seus conhecimentos técnicos. Isso lhes dá confiança, o que é útil às relações e ao próprio trabalho. Pessoal confiante rende mais e produz mais, conduzindo à principal finalidade de uma boa gestão: rendimento, satisfatório e condizente ao investimento efetuado. (MARQUES, 2003, p.310)

O estilo de gerenciar vem passando por contentas mudanças, para Gutierrez e Fonseca, é responsabilidade do gerente compromissar toda a equipe, conferir autonomia sobre determinados processos, com atenção especial àqueles funcionários que estão na “linha de frente”, tratando diretamente com os hóspedes, evitando assim soluções burocráticas devido a necessidade de consultas ao superior. É necessário reconhecer e delegar autoridade sobre os processos que compõem a função. Quando todos os colaboradores da empresa hoteleira estão educados, treinados e engajados, eles passam a compreender e abraçam a missão dos serviços e chamam para si a responsabilidade pela qualidade.

Nenhuma organização poderá funcionar bem com funcionários insatisfeitos ou frustrados, ou terá de enfrentar uma produção incorreta e baixa produtividade, acrescidas de hostilidade e ineficiência. Segundo Gutierrez e Fonseca aumentar ao Máximo a produtividade dos colaboradores, não deixando de promover seu bem-estar, programando e supervisionando os programas de treinamento, respeitando as leis estaduais, federais e a filosofia do hotel, são as funções primordiais do cargo do gerente de recursos humanos na empresa hoteleira. É

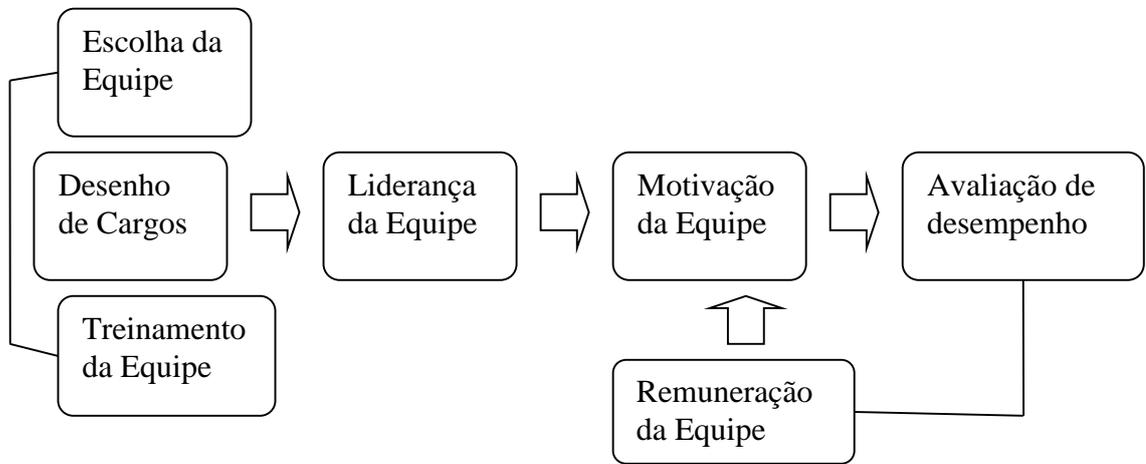
responsabilidade também do gerente de recursos numa empresa hoteleira, selecionar candidatos qualificados aos cargos e providenciar para os mesmos orientação e treinamento, para que estes possam contribuir para a missão do hotel. É necessário também garantir que os colaboradores sejam tratados com respeito independente do cargo exercido.

Planos de carreira e salários é considerado por Gutierrez e Fonseca como um dos principais fatores de motivação dos colaboradores e por isso uma das principais funções do gestor de recursos humanos. Bem como manter-se atualizado com a política de relações humanas, controlar a frequência dos treinamentos, prover e organizar os benefícios e obrigações sociais, manter um arquivo completo e minucioso dos empregados, motivar, padronizar os serviços, supervisionar a qualidade oferecida ao hóspede, orientar e coordenar as avaliações de desempenho, certificar-se de que a política salarial seja cumprida e revisadas periodicamente e ainda, desenvolver e implementar estratégias para atingir a satisfação dos funcionários, promover o desenvolvimento de habilidades dos colaboradores, garantir que medidas disciplinadoras sejam tomadas quando necessário e cuidar das questões sindicais.

Segundo Chiavenato (1994) o gerenciamento de pessoas requer o conhecimento de sete aspectos fundamentais, a saber:

- a) escolha da equipe de trabalho, isto é, o recrutamento e seleção dos participantes da equipe.
- b) desenho do trabalho da equipe, isto é, a estruturação das tarefas e atribuições de cada membro da equipe através do desenho de cargos.
- c) preparo da equipe de trabalho, isto é, o continuo treinamento e desenvolvimento dos participantes da equipe, reduzindo suas dissonâncias e incrementando as comunicações.
- d) liderança da equipe de trabalho, isto é, a condução dos membros da equipe.
- e) motivação da equipe, isto é, o incentivo contínuo dos membros da equipe e administração de conflitos.
- f) avaliação do desempenho da equipe permitindo retroação e auto-desenvolvimento pessoal de cada membro.
- g) remuneração da equipe, isto é, estabelecendo um sistema de recompensas com base no desempenho e nos resultados alcançados.

Figura 3 - As principais responsabilidades do gerente



Fonte: Idalberto Chiavenato, 1994

6 ESTUDO DE CASO HOTEL PESTANA SÃO LUIS

Este capítulo tem por objetivo comprovar ou não a hipótese inicial da pesquisa, que assegura a importância do departamento organizacional, que gere o capital humano, para a prestação de serviços pelo Pestana São Luis Resort Hotel. Iniciando por fragmentos da longa trajetória do Grupo Pestana pelo mundo, passando por uma análise ambiental da organização, além de apontar as atribuições do Departamento que lida diretamente com as questões de gestão de pessoas, e um breve perfil do gestor responsável por tal departamento.

6.1 Metodologia da pesquisa

O Departamento que geri os recursos humanos é o coração do hotel, na medida em que a atividade hoteleira tem sua excelência nos serviços quando executados de forma personalizada, atendendo aos anseios particulares de cada cliente. Numa tentativa de melhor analisar a gestão dos recursos humanos na empresa hoteleira, foi escolhido como objeto de estudo o Pestana São Luis Resort Hotel, por seu renome e prestígio no *trade* turístico ludovicense.

Com o intuito de uma aplicação mais prática dos conceitos estudados no referencial teórico deste trabalho foi realizado um estudo de caso, por considerar que tal metodologia se adequar melhor ao assunto.

Para alcançar os objetivos propostos com este trabalho de conclusão de curso foi realizada uma entrevista direta e pessoal durante quatro dias no mês de novembro do corrente ano com o Gerente do Departamento Organizacional do Hotel, responsável por gerir os recursos humanos. Tal entrevista seguiu um roteiro previamente elaborado (apêndice), contudo deixou o entrevistado a vontade ao abordar os assuntos. O entrevistado foi solicitado ao participar do estudo, a entrevista teve duração média de 2 horas diárias. Contudo, não se teve acesso aos colaboradores e aos hóspedes.

Foi utilizada também como método para obter informações acerca do tema abordado, a observação direta, que verificou *in loco* a rotina dos colaboradores e sua relação com o Departamento Organizacional.

Neste estudo de caso foi ainda utilizada à técnica de análise FOFA (SWOT) que tem como objetivo um estudo do ambiente interno da organização determinando seus pontos fortes e pontos fracos e também seu ambiente externo relevando assim as ameaças e as oportunidades que podem ser utilizadas contra ou a favor ao empreendimento ou como neste caso, ao Pestana São Luis Resort Hotel. Os dados que compuseram tal estudo têm suas origens nas respostas obtidas na entrevista e também na observação direta realizada no Hotel. A finalização das pesquisas se deu com a análise dos dados obtidos organizados e avaliados de acordo com a bibliografia consultada.

6.2 O Grupo Pestana

Em pesquisas em acervos portugueses e principalmente em dados do site do grupo, podemos desenvolver um breve histórico.

O Grupo Pestana, cuja origem remonta a 1972, por ocasião da fundação da M & J Pestana - Sociedade de Turismo da Madeira desenvolve a sua atividade principalmente no setor do Turismo, tendo ainda interesses na Indústria e nos Serviços.

É importante salientar que além da sua numerosa rede hoteleira o Grupo Pestana vai possuir diversos outros campos de atuação, segundo Rodrigues (2007):

- a) **Agencia de Viagens e operadoras turísticas:** em 1981, o Grupo Pestana diversifica as suas áreas de atuação, isto é, cria a Agencia de Viagens Viva Travel, a qual possui atualmente escritório na Madeira, Lisboa e Algarve. Possuindo ainda três operadoras turísticas;
- b) **Time sharing:**⁶ o Grupo Pestana é o pioneiro em Portugal, há mais de 20 anos, no Direito Real de Habitação Periódica. Deste modo, em 1985 o grupo em questão entra numa nova área de negócios, com o Madeira Beach Club, sendo que atualmente já possui 6 empreendimentos que funcionam com este sistema;
- c) **Cassinos:** em 1988, o Grupo Pestana diversifica mais uma vez a sua área de negócios, inaugurando o Cassino da Madeira, sendo este um centro de diversão

⁶ O *time-sharing* consiste num direito de uso, em princípio, de longa duração e a tempo parcial, de um ou vários locais de férias. O consumidor não compra esse alojamento sozinho. Pelo contrário, partilha a utilização desse local com outras pessoas. Ao adquirir o direito real de habitação periódica, o titular ganha o direito de ocupar um local de férias equipado (apartamento, vila, bangaló, etc.) todos os anos, durante uma ou mais semanas definidas.

a nível de jogo, animação e cultura destinados a residentes e visitantes, promovendo espetáculos, contando com uma estrutura com restaurantes, discotecas e máquinas diversas de jogos.

- d) **Companhias aéreas:** a década de 90 é marcada por uma importante ação do grupo, isto é, em 1992, o Grupo Pestana entra no negócio das companhias aéreas, através da constituição da Air Zarco – Transportes Aéreos S.A., atualmente designada por EuroAtlantic Airways – Transportes S.A., uma empresa de vôo charter.
- e) **Campos de Golfe:** em 1996, com a aquisição do Carvoeiro Golf, o grupo expande novamente as suas atividades. Atualmente o Grupo possui quatro campos de golfe localizados no Algarve e em Lisboa/ Sintra.
- f) **Pousadas de Portugal:** a rede *Pousadas de Portugal*, já existente desde meados da década de 40, encontra-se atualmente sob gestão do Grupo Pestana Pousadas desde 2003. Possui 43 pousadas espelhadas por Portugal, ocupando prédios de elevado património arquitetónico, como castelos, conventos, fortalezas, adaptando as modernas exigências de conforto e bem estar.
- g) **Indústria:** O Grupo Pestana detém atualmente 100% do capital e a gestão da Empresa de Cervejas da Madeira (ECM). A ECM, cujas origens remontam a 1872, é uma das mais prestigiadas empresas da Madeira, cujas marcas estão muito bem implantadas e gozam de uma boa reputação. A ECM registra um volume de vendas anual superior a 50 milhões de euros, correspondentes a 40 milhões de litros de cerveja, refrigerantes, sumos, águas e vinhos. A Coral é a principal marca de cerveja da ECM e líder incontestada na Madeira, com uma quota de mercado de 80%. Esta cerveja madeirense é comercializada em todo o país e exportada para outros mercados, designadamente o Reino Unido, a Austrália, a África do Sul, Angola e Venezuela.
- h) **Centro Internacional de Negócios:** No intuito de diversificar e modernizar a economia regional, a Sociedade de Desenvolvimento da Madeira (SDM) foi fundada para promover e desenvolver o Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM), que inclui quatro áreas de atividade: uma Zona Franca Industrial, Serviços Financeiros, Serviços Internacionais e o Internacional Shipping Register of Madeira (Registro Internacional de Navios da Madeira). A SDM exerce a sua atividade desde 1987, tendo como principal acionista o Grupo Pestana, com 70% do capital social. A Madeira está em condições de

oferecer às empresas industriais a possibilidade de se instalarem numa Zona Franca Industrial moderna e bem equipada, com uma área superior a 120 hectares, localizada junto ao novo porto comercial da ilha, e ligada, por auto-estrada, ao Funchal (30 km) e ao aeroporto internacional (8 km).

Hoje em dia o Grupo Pestana é claramente o maior grupo português no setor do Turismo, sendo a sua cadeia hoteleira PH&R - Pestana Hotéis & Resorts com as atuais 42 unidades e cerca de 8.700 quartos a maior cadeia de origem portuguesa. O processo de internacionalização está em curso existindo já presenças consolidadas no Brasil, Moçambique, África do Sul, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Argentina e Venezuela. Está prevista a sua extensão para outros mercados, nomeadamente Inglaterra (Londres).

De acordo com Rodrigues (2007), o primeiro hotel da cadeia foi construído em 1972, localizado em Portugal, o Hotel Madeira Sheraton. Salientando assim que a maior concentração dos hotéis do grupo encontra-se em Portugal, único país da Europa onde o grupo marca presença com hotéis em Lisboa, Porto, Algarve e Madeira.

No entanto, ainda de acordo com Rodrigues (2007), limitar-se ao território nacional era algo que não fazia parte da missão do grupo: “Crescer com paixão e solidez nos cinco continentes do mundo”, em 1998 o Grupo Pestana inicia o seu processo de internacionalização no continente africano. Um ano depois em 1999, o Grupo marca presença no continente americano, especificamente no Brasil, com a aquisição do Pestana Rio Atlanta, localizado no Rio de Janeiro.

Na área do lazer, o Grupo Pestana possui atualmente além dos 42 hotéis (10 na Madeira, 8 no Algarve, 3 em Lisboa/Cascais/Sintra, 1 no Porto, 9 no Brasil, 1 na Argentina, 1 na Venezuela, 3 em Moçambique, 1 na África do Sul, 1 em Cabo Verde e 3 em S. Tomé e Príncipe), 6 empreendimentos de time-sharing, 4 campos de golfe, 2 empreendimentos imobiliário/turístico (e 3 em construção no Brasil e São Tomé e Príncipe), uma concessão de jogo para Cassino - Cassino da Madeira - e licença para outro Cassino em S. Tomé e Príncipe, participação numa companhia de aviação charter, uma agência de viagens e três operadores turísticos.

O universo destas entidades emprega mais de 6.000 colaboradores e registrou em 2006 receitas totais superiores a 450 milhões de euros.

A estratégia do Grupo Pestana está assente em três eixos:

- a) **Integração Horizontal** – depois de ter assegurado uma base sólida no mercado de origem, a Região Autónoma da Madeira, o Grupo Pestana partiu para um crescimento sustentado no seu *core business* (hotelaria). Este crescimento deu-

se quer no território nacional, no Algarve e na área da Grande Lisboa e Porto, quer pela internacionalização, nomeadamente para os países que tem afinidades com a cultura portuguesa como Moçambique, Brasil e Cabo Verde. Prova disso é a recente compra de duas novas unidades no Algarve e a entrada no mercado de Cabo Verde através da aquisição de uma unidade já existente na Cidade da Praia. Em 2006 abriu uma nova unidade na Beloura - O Pestana Sintra Golf. Em 2008 já abriu três unidades hoteleiras de 5 estrelas: o Pestana São Tomé em São Tomé e Príncipe, o Pestana Caracas na Venezuela e o Pestana Porto Santo, em Porto Santo, Arquipélago da Madeira. Existem ainda projeto em construção para o Brasil e a Inglaterra. O crescimento tem sido construído a partir de áreas geográficas delimitadas com uma estratégia concertada de forma a poder obter as necessárias sinergias e economias de escala. Nas formas de comercialização o Grupo Pestana além da hotelaria tradicional é o líder nacional e um dos 5 primeiros na Europa na comercialização das unidades hoteleiras sob o regime dos direitos reais de habitação periódica. Em Setembro de 2003 assumiu a gestão das Pousadas de Portugal, fortalecendo assim a sua estratégia de integração horizontal.

- b) **Integração Vertical** – crescimento noutras sub- setores da atividade turística, como seja o jogo, o golfe, o imobiliário de lazer, o transporte aéreo através de vôos charter, a operação turística no estrangeiro (com especial destaque para o Reino Unido), em Portugal. A lógica de crescimento neste vetor foi por um lado apostar forte a montante, criando canais de comercialização e distribuição que o Grupo dominasse ou onde pudesse ter uma influência significativa de forma a reduzir os níveis de dependência face aos grandes conglomerados da operação turística, e por outro lado, apostar a jusante em áreas da animação turística como forma de aumentar a atração dos produtos hoteleiros (“core Business” do Grupo) podendo apresentar ao mercado produtos completos.
- c) **Os Negócios na indústria do Turismo e Lazer** são diversificados e adaptado a cada uma das áreas onde se está presente. Isto é, o crescimento tem uma lógica matricial. Por um lado, procura sedimentar-se por áreas geográficas de forma a obter sinergias e economias de escala, e por outro lado, procura disseminar o *know-how* de determinados negócios para outras áreas de expansão. Mas não se reproduzem modelos. Antes se adapta os negócios às características específicas de cada região. O Algarve aposta, sobretudo na

Hotelaria de Resort, no golfe e na Imobiliária de Lazer; a Madeira além da Hotelaria de Resort desenvolveu, sobretudo a comercialização de direitos reais de habitação periódica e a exploração da concessão de uma zona de jogo; em Lisboa e Porto aposta-se, sobretudo, na hotelaria em edifícios de relevante valor histórico, cultural ou arquitetônico; no Brasil a presença é na Hotelaria de Resort no Nordeste e Angra dos Reis e na hotelaria para o mercado “corporate” em São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba; e em Moçambique, África do Sul e São Tomé e Príncipe a aposta é sobretudo na Hotelaria de raiz Africana.

Todas as áreas são suportadas por uma dupla forte aposta: 1- na comercialização e distribuição turística como forma de ter voz ao longo de toda a cadeia de valor do setor, diminuindo assim os níveis de dependência, e 2- na formação dos seus colaboradores como a forma que existe nos serviços de ter e manter Qualidade.

O desenvolvimento de uma estratégia deste tipo em Portugal implica, para além de ter uma base forte no mercado geográfico natural, desenvolver um processo de internacionalização. Aqui convém referir que o Grupo Pestana foi o pioneiro em Portugal a seguir uma estratégia deste tipo no setor do Turismo, o que marca claramente a diferença em relação à concorrência.

A dinâmica de crescimento evidenciada pelo Grupo Pestana nos últimos anos pelas diferentes áreas de negócio e pelas diferentes áreas geográficas, bem como o caráter familiar da sua estrutura acionista, determinou esta reestruturação. Neste sentido, a reestruturação agora em fase de finalização procurou:

- a) racionalizar e organizar o Grupo atendendo às diferentes áreas geográficas de atuação, às diferentes naturezas dos negócios desenvolvidos e portanto às respectivas perspectivas de evolução das diferentes atividades prosseguidas;
- b) concentrar, em regime de exclusividade, em cada sociedade do Grupo constituída ou a constituir, atividades que possam conformar uma exploração autónoma, dividindo e segmentando, desta forma, as diversas atividades atualmente desenvolvidas;
- c) simplificar a estrutura societária e de participações do Grupo;
- d) aportar critérios adicionais de eficiência económica, financeira e comercial à estrutura empresarial e um melhor aproveitamento e um aperfeiçoamento da qualidade dos bens e dos serviços prestados;

- e) flexibilizar a estrutura societária do Grupo, tendo presente não só as perspectivas de desenvolvimento dos negócios atualmente existentes, como também os investimentos estratégicos já delineados;
- f) definir uma política de financiamento global para o Grupo;
- g) definir uma política de parcerias do Grupo, quer com investidores estratégicos, quer com investidores financeiros.

O sucesso do Grupo esta em sua gestão, que esta sempre direcionada as exigências de mercado como Dionísio Pestana⁷ afirma:

Contrariamente a uma visão mais lúdica que se tem da actividade hoteleira numa óptica de utente, ela requer sofisticados métodos de gestão, não só pela complexidade dos meios humanos, materiais e financeiros que envolve, como, também pela necessidade de conciliar o custo desses meios e a exigência de cada vez maiores padrões de qualidade nos serviços prestados aos clientes, com a racionalidade econômica dos projectos turísticos. (LOPES, 2007, p.113)

Recentemente o Guia 4 Rodas, o mais respeitado do gênero, elegeu em sua edição de 2009, sete hotéis do Grupo Pestana como os melhores, em sua análise o Guia abrange quesitos como: quarto, área social, circulação, conservação, estrutura, localização, área de convenções, lazer, ambiente e serviços. O Pestana São Luis Resort Hotel é considerado o melhor hotel da cidade.

Entre os eleitos estão os hotéis:

- a) Pestana Convento do Carmo;
- b) Pestana Angra Beach Bungallows;
- c) Pestana Natal;
- d) Pestana Curitiba;
- e) Pestana São Paulo;
- f) Pestana Bahia;
- g) Pestana São Luís.

O grupo Pestana tem como missão ser reconhecido em sua excelência em qualquer um dos 42 hotéis espalhados pelo mundo. Aqui em São Luis, não foi diferente, alterações foram necessárias, novas técnicas de gestão foram implantadas pra que a filosofia do grupo pudesse ser atendida, porem sempre respeitando a cultura do local e para tanto muitas adaptações são feitas pra fazer o Pestana aos moldes maranhenses.

⁷ Dionísio Pestana, é o atual presidente do Grupo Pestana.

6.3 Análise ambiental organizacional

A análise do ambiente organizacional consiste na descrição da empresa estudada contextualizando-se, ainda, os fatores que interferem no sistema.

6.3.1 Caracterização da Empresa

Razão Social: São Luis Invest Hotelaria e Turismo LTDA.

Nome Fantasia: Pestana São Luis Resort Hotel.

CNPJ: 078724300001/42

Localização: Av. Avicênia, nº 1 – Praia do Calhau, CEP: 65071-370 São Luis – MA.

Telefone: (98) 2106-0505

Ramo de Atividade: Hoteleiro

E-mail: reservas@pestanasaoluis.com.br

Site: www.pestana.com

O Pestana São Luis Resort Hotel inaugurou no dia 01 de junho de 2006 e logo em seguida, passou por uma importante reforma, comandada pelo renomado arquiteto Jaime Morais, responsável também pela modernização nos demais hotéis do grupo Pestana no Brasil. Esta reforma visou a adequações na legislação hoteleira e automação de alguns serviços, além da manutenção do padrão de qualidade dos hotéis Pestana, que tem como característica a mescla da modernidade com elementos da cultura e regionalidade das cidades onde possui instalações. As obras não possuíram apenas objetivos estéticos, pois todos os apartamentos sofreram reforma hidráulica e elétrica para garantir, com eficiência e economia, melhor aproveitamento de energia e maior rentabilidade ao negócio. A piscina também ganhou novas dimensões e um SPA foi construído além de um completo Centro de Convenções, tais mudanças deixaram São Luis com uma opção em hospedagem alinhada as últimas tendências da hotelaria no mundo.

Foto 1 -Fachada do Pestana São Luis Resort Hotel



Fonte: Pestana, 2008

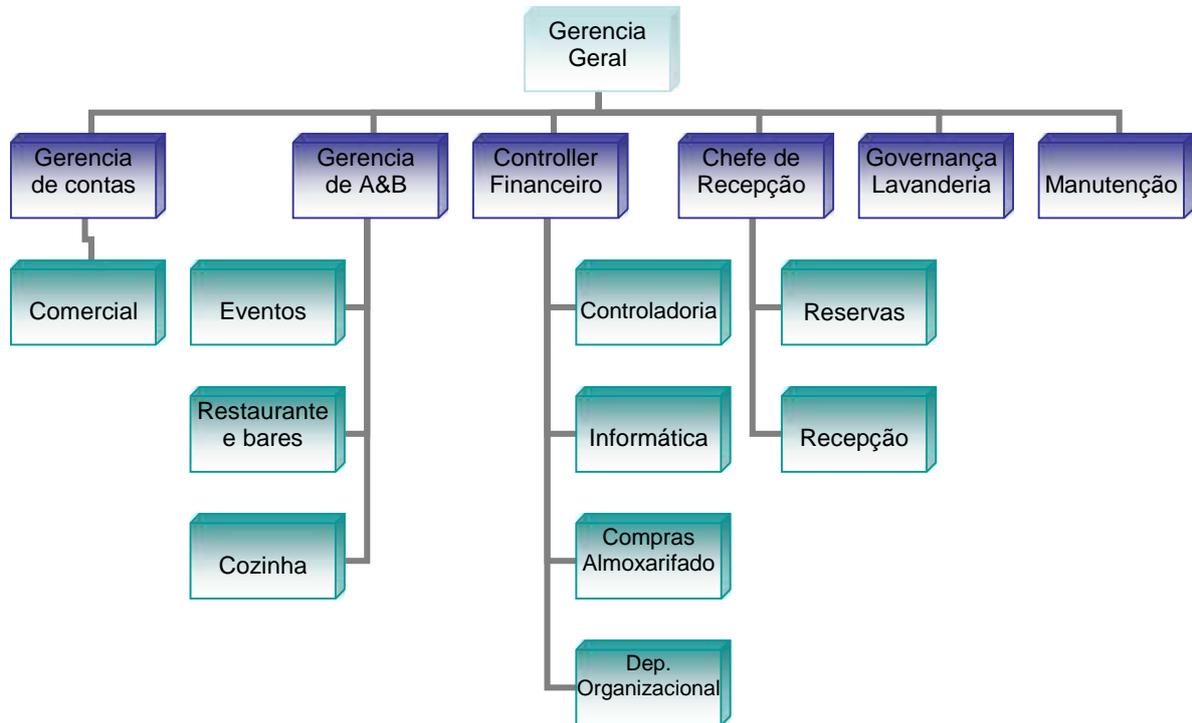
6.3.2 Organograma

O organograma segundo Chiavenato (1999, p.57) “é um gráfico que representa a estrutura formal da empresa”. Através dele é possível analisar a estrutura hierárquica da empresa, seus departamentos e canais que os ligam.

Na hotelaria Castelli (1997) define da seguinte forma:

- a) hospedagem - recepção, reservas, portaria social, lazer, telefonia e governança;
- b) alimentos e bebidas - restaurante, eventos, bar, copa central, cozinha e *stewarding*;
- c) administração - gerência administrativa, portaria de serviço, departamento de pessoal, almoxarifado, compras e manutenção;
- d) vendas.

Figura 4 - Organograma Pestana São Luis Resorts Hotel



Fonte: Pestana São Luis Resort Hotel

6.3.3 Quadro de colaboradores

O Hotel objeto desse estudo conta atualmente com uma equipe de 113 colaboradores ligados diretamente ao hotel, além dos serviços terceirizados de uma equipe de segurança armada e uma equipe de lavanderia que trabalham no espaço do hotel.

Tabela 5 - Quadro de Colaboradores

Quantidade	Cargo
1	Administração A&B
1	Gerente Geral
1	Departamento Organizacional
2	Reserva
2	Lobby Bar

2	Vendas
2	Custos Logísticos
2	Suprimentos
3	Bar da Piscina
4	Banquete
6	Steward
7	Finanças
9	Segurança
10	Manutenção
13	Recepção
15	Cozinha
16	Restaurante
17	Governança
113	TOTAL

Fonte: Pestana São Luis Resort Hotel

6.3.4 Produto

Os hóspedes do Pestana São Luis Resort e Hotel têm a sua disposição 124 modernos Apartamentos e Suítes, todos equipados com:

- Z Tv a cabo
- Z Ar condicionado
- Z Telefone 2 linhas
- Z Varanda privativa
- Z Cofre digital
- Z Minibar
- Z Estação de trabalho
- Z Internet banda larga
- Z Internet wi-fi
- Z Secador de cabelo
- Z Voltagem 110v/220v

Z Apartamentos para portadores de deficiência

Z Apartamentos para fumantes e não fumantes

Número de Apartamentos:

Z Apartamentos Superiores

Z Apartamentos Luxos

Z Apartamentos Executivos

Z Suítes Executivas

Z Suíte Oceânica

Figura 2 - Quarto do Pestana São Luis Resort Hotel



Fonte: Pestana, 2008

O hotel também oferece uma estrutura com os seguintes serviços:

Z SPA

Z Saunas

Z *Fitness Center*

Z Quadra de tênis

Z Piscina infantil e adulto

Z Sala de jogos

Z Serviço de massagens

Z Jardim com plantas tropicais

Z Campo de futebol

Z Estacionamento

Z Room service 24 horas

Z Serviço de baby sitter

Z Centro de Convenções

Figura 3 - Quadra de Tênis do Pestana São Luis Resort Hotel



Fonte: Pestana, 2008

Ainda como oferta da infra-estrutura e dos serviços oferecidos o Pestana conta com:

- a) Restaurante Cais da Ribeira- Especializado na cozinha Portuguesa com toques da culinária maranhense. O restaurante está aberto para café da manhã, almoço e jantar, com menu exclusivo. Aos sábados, o restaurante oferece feijoada à brasileira com música ao vivo.
 - Z Café da manhã | servido das 6h00 às 10h30.
 - Z Almoço | servido das 12h00 às 16h00.
 - Z Jantar | servido das 18h00 às 22h30.
- b) Lobby Bar - Localizado no Lobby do Hotel, é o local ideal para o seu happy hour diário.
- c) Bar da Piscina - O novo bar da piscina possui deck panorâmico e churrasqueira num ambiente de 400m2.

Figura 4 - Restaurante Cais da Ribeira do Pestana São Luis Resort Hotel



Fonte: Pestana, 2008

O Centro de Convenções do São Luís Resort Hotel possui 5 salas de eventos com capacidade para acomodar até 1.000 pessoas simultaneamente. O ballroom possui 600m² e é perfeito para congressos e exposições.

Ainda para o sucesso de seu evento o hotel disponibiliza uma equipe especializada, modernos equipamentos audiovisuais, além de um moderno Business Center.

Tabela 6 - Capacidade do Centro de Convenções do São Luis Resort Hotel

<i>Nome da Sala</i>	<i>Área</i>	<i>Teatro</i>	<i>Classe</i>	<i>Mesa</i>	<i>U</i>	<i>Cocktail</i>	<i>Banquete</i>
<u>Araçagi</u>	25	n.d.	15	n.d.	0	n.d.	n.d.
<u>Piscina</u>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	500	800
<u>Ponta d'Areia</u>	68	40	30	n.d.	30	60	60
<u>São Marcos</u>	225	200	120	n.d.	60	200	180
<u>Upaon Açu</u>	82	70	40	n.d	30	60	60

Fonte: Pestana (2008)

Figura 5 - Centro de Convenções do Pestana São Luis Resort Hotel



Fonte: Pestana, 2008

6.3.5 Visão e missão

Visão: “Crescer com solidez e paixão nos cinco continentes.”

Missão: Proporcionar momentos memoráveis aos nossos clientes

Z Produtos diferenciados e inovadores;

Z Excelência na prestação de serviços;

Z Rentabilidade sustentada;

Z Postura correta perante a sociedade;

Z Equipes motivadas, qualificadas e empenhadas.

6.4 As atribuições do Departamento Organizacional

O grupo Pestana atribuiu essa nomenclatura ao antigo Departamento de Recursos Humanos de forma a reestruturá-lo e torná-lo mais eficiente.

Esse departamento aqui em São Luis é comandado apenas pelo Sr. Assunção, que é gerente e trabalha sem equipe direta. O Departamento Organizacional é subordinado diretamente no hotel ao Controller Financeiro que por sua vez responde a central, que fica no Hotel Pestana de São Paulo, este responsável por todos os hotéis do Grupo Pestana no Brasil e na America Latina.

6.4.1 Dia- a- dia no Departamento Organizacional

Além de suas atribuições de seleção, remuneração, plano de carreira, treinamento, motivação, avaliação de desempenho entre outras, uma vez por mês são realizadas reuniões gerais, onde colaboradores e gestores discutem as novas diretrizes decididas em reuniões gerenciais, que também são mensais e os gerentes de cada departamento em conjunto com o gerente geral debatem as alterações a serem feitas a fim de tornar o Hotel cada dia mais referência de qualidade e requinte.

Faz parte das atividades corriqueiras a elaboração por parte do gerente, de relatórios mensais a cerca das mudanças ocorridas no quadro de funcionários, além de possíveis anomalias. Esses relatórios são encaminhados ao Departamento Organizacional de São Paulo que transmite a central em Portugal.

Outra atividade desempenhada pelo Departamento Organizacional e de criação do próprio gestor de departamento, ainda em outras administrações, é a reciclagem de matérias que iam pro lixo. O processo começa na coleta desses materiais, apenas o vidro e o óleo estão indo para destinos normais, pela falta de empresas que os assumam. A separação é feita pelos próprios colaboradores ainda em seus departamentos, e quando arrecadado o peso de uma tonelada de material, empresas do setor são contatas. O valor repassado por quilo é simbólico, contudo a arrecadação chega à média de oito toneladas por ano, o dinheiro advindo desse programa de reciclagem é revertido totalmente aos colaboradores do hotel em festas e em premiações de final de ano, medida essa que serve de incentivo aos colaboradores da empresa e de consciência ambiental.

6.4.2 Recrutamento e seleção

O recrutamento e a seleção dos novos colaboradores é uma atividade desenvolvida pelo Departamento Organizacional com apoio dos demais departamentos de acordo com a necessidade, sem haver participação de profissionais de Psicologia ou mesmo empresas terceirizadas, especializadas no tema.

O recrutamento primeiramente é interno, prioriza os próprios colaboradores do Pestana São Luis, e posteriormente das demais unidades do grupo, só então toma bases de

recrutamento externo, essa é uma atitude que reflete a filosofia da empresa de valorização do cliente interno. Isso é comprovado com Tachizawa (2004, p.170) “o recrutamento interno funciona como uma poderosa sistemática de ascensão que atende as expectativas que as pessoas têm de ser promovidas”. A preferência pelo recrutamento interno, motiva os colaboradores, pois possuem prioridade quando surgem novas vagas em funções mais elevadas. Assim a Gerência Organizacional identifica funcionários que estão habilitados ou se tornarão aptos após treinamentos, a assumir uma nova função.

Não há terceirização nesse processo, o banco de dados de *curriculum* é elaborado e consultado no próprio hotel. Para Chiavenato (1994, p. 81) “A empresa deve estimular a vinda espontânea de candidatos até ela, afim de não perder a atratividade.” O entrevistado afirma que essa é uma atitude que cria uma proximidade entre candidato x empresa.

Na seleção, candidatos potências são escolhidos de acordo com o *curriculum* apresentado e sem a metodologia de testes ou dinâmicas, o próprio gerente organizacional escolhe três pessoas que são primeiramente entrevistadas e após são apresentadas ao responsável pelo setor onde há necessidade do colaborador, para que as atividades a serem desenvolvidas sejam apontadas. A decisão pelo candidato é compartilhada entre o gerente do Departamento Organizacional e o gerente do departamento em questão, analisa-se o perfil, o grau de interesse, as características de personalidade, dentre os vários perfis possíveis de ser encontrados, busca-se candidatos que valorizam relações francas, que prezam pelo bom clima de trabalho.

Após ser selecionado, e cumprir com as atividades burocráticas de admissão, responsabilidades esta também desenvolvida pelo departamento organizacional, o novo colaborador passa por um período de experiência, onde o chefe direto acompanha suas novas funções analisando de perto se as características demonstradas são observadas no decorrer do exercício de suas atividades e se principalmente demonstram qualidades ou disposição para trabalhar em equipe.

6.4.3 Remuneração

Segundo o entrevistado, seus 33 anos de experiência no setor o tornam gabaritado pra afirmar que o sistema de remuneração do Grupo Pestana é um dos principais fatores de atração de novos candidatos as empresas. Isso pode ser constatado com “O Sistema de

recompensas da organização guia as ações que tem maior impacto sobre a motivação e o desempenho individual dos trabalhadores desde que sejam administrados com eficácia” (Blankstad, 1997; Peters, 1997 apud Moraes, 2004).

A gestão do hotel passa a seus colaboradores a dinâmica de causa e efeito, em que um melhor desempenho refletira em uma maior recompensa, o que torna o sistema de remuneração em fator motivacional.

Em se tratando de benefícios e remuneração não- monetária, o hotel disponibiliza aos seus colaboradores uma vasta lista de convênios que dão facilidades de pagamento e desconto, com empresas que vão desde óticas, material de construção, a farmácias e mercados, concede também vale gás, os custos de transporte custeado pelo hotel, as refeições são feitas no hotel, assistência médica e odontológica ao colaborador, uniforme lavado pela lavanderia interna. Anualmente são feitas confraternizações, com os colaboradores e sua família, ocorre no próprio hotel, são distribuídos presentes as crianças e premiações aos colaboradores em destaque. Segundo Chiavenato (1994, p. 236) “benéficos passaram a constituir atividades da empresa voltadas para a preservação das condições físicas e mentais dos seus empregados”.

A equipe de colaboradores do Pestana São Luis Resort Hotel, possui além do salário base, atualmente de R\$439,00 e dos benefícios sócias, um plano de participação nos lucros da empresa, o “Programa de Pontos” que distribui 10% dos lucros mensais da empresa com os colaboradores, de acordo com seu cargo. Para Chiavenato (1994, p.245) “a idéia é que, se os empregados percebem que seus ganhos dependem do sucesso global da empresa, eles estarão dispostos a aumentar sua eficácia na organização”.

O entrevistado afirma que a motivação em termos de remuneração vem principalmente de atitudes simples, como nunca atrasar os salários, e conceder as férias nos prazos certos, e, sobretudo a atenção que o hotel tem com os familiares dos seus colaboradores.

6.4.4 Plano de carreira

O Pestana São Luis Resort Hotel possui hoje 113 colaboradores, distribuídos entre 17 setores, entre gerencia geral, de contas, de A&B, controller financeiro, chefe de recepção,

governança, manutenção, comercial, eventos, restaurante e bares, cozinha, controladoria, informática, compras almoxarifado, departamento organizacional, reservas e recepção.

O plano de carreira é desenvolvido através principalmente da Avaliação de Desempenho. Segundo o entrevistado a grande maioria dos cargos de gerencia, salvo o gerente geral, veio de cargos mais baixos no hotel. Isso respalda no fato da preferência pelo recrutamento interno. Chiavenato (1994, p.118) “a administração de carreiras é indispensável se a empresa realmente pretende desenvolver as pessoas”.

O hotel possui hoje o programa de *trainer* que ainda em fase de implantação conta com um só colaborador em desenvolvimento, o mesmo objetiva adquirir experiência em diversos hotéis do Grupo. Esse programa esta sendo desenvolvido apenas para cargos de alta gerencia.

Contudo, no hotel há convênios com grande parte das universidades locais e costuma acolher alunos em plano de estágio como uma oportunidade mútua, pois segundo o gerente cerca de 80% dos estagiários ao fim dos seus estágios, são contratados pelo hotel.

6.4.5 Avaliação de desempenho

O Departamento Organizacional utiliza hoje como ferramenta para medir o desempenho dos seus colaboradores com as atividades desenvolvidas, a chamada Avaliação de Desempenho. Segundo Chiavenato (1999, p. 189), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Essa avaliação é aplicada duas vezes por ano, no mês de janeiro e junho, com todos os colaboradores, contudo cada departamento tem a autoridade de solicitar uma avaliação a qualquer momento de acordo com a necessidade.

A avaliação é feita através de questionários, por uma empresa especializada contratada pelo Pestana São Paulo, sede administrativa, e por meio dos resultados obtidos é possível verificar a necessidade de treinamentos, o grau de contribuição e o autoconhecimento dos colaboradores. Segundo Gil (1994) a avaliação é uma forma ainda de obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos Cargos, para remuneração e promoção e elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Contudo, para Tachizawa (2004) considera que para o colaborador, ser avaliado representa uma satisfação, pois esse se sente mais valorizado, visto que tal atitude demonstra que a empresa visa qualificá-los e tem real interesse pelo seu trabalho.

Além de avaliar o desempenho, cabe ao departamento organizacional a avaliação dos esforços, onde é mostrado ao colaborador que por mais simples que seja sua função, o sucesso da empresa depende também do seu bom desempenho, Chiavenato (1994 p. 213) “o sucesso vem do bom desempenho de toda a equipe”.

6.4.6 Treinamento e desenvolvimento

Quanto a programas de treinamento, constatou-se que a empresa não conta com um calendário fixo, eles acontecem de forma esporádica, de acordo com a identificação de necessidade, essa ocorrida através da avaliação de desempenho. Sobre a inconstância dos treinamentos Chiavenato (1994, p.135) “para alcance da excelência o treinamento deve ser algo constante e incessante”.

A duração média dos treinamentos ocorridos no hotel é de dois dias, eles são ministrados nas dependências da empresa de acordo com os horários disponíveis dos participantes.

O ultimo treinamento ocorrido foi no mês de setembro⁸ do corrente ano, o tema abordado foi a “Administração de Conflitos”, o facilitador é membro do Departamento Organizacional do Pestana São Paulo, esse treinamento foi direcionado apenas ao gerentes.

Os palestrantes costumam vir do Pestana São Paulo, a sede administrativa do Grupo aqui no país, ou em outros casos de empresas especializadas em treinamento da própria cidade, São Luis. A avaliação do treinamento é feito através do *feedback* ao fim do treinamento e no decorrer das atividades diárias do colaborador que serão ponderadas na avaliação de desempenho. Chiavenato (1999, p. 297) “O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”.

Quando questionado ao fato da importância de treinamento aos cargos operacionais o entrevistado afirmou não sentir necessidade, pois considera ter uma equipe bem experiente em suas atividades, ainda completa: “nossos garçons em sua maioria já

⁸ As sessões de entrevista ocorreram no mês de novembro de 2008.

passaram pelo curso oferecido pelo SENAC.” Quanto a isso Tachizawa (2004, p. 220) contesta, pois em se tratando de treinamento e desenvolvimento não deve haver privilégios a cargos de direção e gerencia “afinal os resultados decorrem das atividades de todos.”

Em relação a programas de desenvolvimento desde a inauguração do hotel é oferecido a todos os colaboradores que tiverem interesse um curso de inglês. Os horários das aulas são planejados pra antes ou depois do expediente e elas acontecem no próprio hotel afim de que todos tenham a chance de participar. As aulas são ministradas por um professor que utiliza didática simples e que explora o vocabulário mais utilizado no dia a dia de um hotel. Quanto a esse programa de desenvolvimento fica claro em se tratar de um investimento e não um gasto, Tachizawa (2004, p.220) “investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações, significa investir na qualidade dos produtos e serviços.”

6.4.7 Clima organizacional

O entrevistado afirma que o hotel como um todo desenvolve e elabora ações diversas com o intuito de propiciar um ambiente de trabalho saudável, onde o bem-estar dos colaboradores seja assegurado.

Segundo o entrevistado, em relação aos fatores que influenciam a motivação dos colaboradores e as relações interpessoais, podem ser considerados fatores chaves para caracterizar o clima organizacional.

No hotel, a pesquisa acontece anualmente, por uma empresa especializada, contrata pelo hotel Pestana São Paulo, essa periodicidade podendo ser considerado insuficiente se for levado em conta o grau de importância da medida. Tachizawa (2004) afirma que esta avaliação é uma das mais importantes, pois permite identificar as providencias necessárias à melhoria do clima organizacional e, logo, a obtenção de um nível adequado de competitividade e qualidade total.

Contudo, segundo o entrevistado o hotel tem atingido bons níveis de satisfação na avaliação dos resultados obtidos.

6.4.8 Motivação e Liderança

O Hotel Pestana São Luis utiliza-se do método de motivação, conhecido como “Colaborador Padrão”, onde um sistema de votação acontece uma vez por mês porem a cada mês por públicos diferentes, o calendário da atividade mostra que o primeiro mês do ano a escolha do colaborador que maior teve destaque fica por conta dos chefes e gerentes, estando estes impedidos de votar em colaboradores do seu setor. No mês seguinte essa escolha fica por conta dos hóspedes, que de através uma pesquisa de satisfação disponível no balcão aponta o nome do colaborador que em sua opinião mais satisfez suas expectativas. E por fim ao terceiro mês em data não definida, propositalmente, acontece uma votação surpresa entre os colaboradores, a urna é posta em local visível e permanece em horário suficiente para receber a opinião de todos os colaboradores. A premiação em cada mês é de uma bonificação no valor de um salário mínimo comercial. No ultimo mês do ano ocorre à grande votação do “Colaborador do Ano”, escolhido pelos demais membros do hotel entre eles colaboradores e gestores. E dos 12 concorrentes, cada um já vencedor de um mês do ano, o vencedor é premiado com uma bonificação de dois salários mínimos comercial. Segundo o Sr Assunção, responsável pelo Departamento Organizacional, esse método de premiar os colaboradores em destaque através da opinião não só dos demais colaboradores mais também dos hóspedes, se mostra muito eficaz no que diz respeito à motivação.

Contudo, além do método do “Colaborador Padrão”, o hotel utiliza-se de fatores que de acordo com Chiavenato (1994) são fundamentais na motivação como o reconhecimento do trabalho, salários, prêmios e benefícios, relacionamento com os gerentes, as condições de trabalho, aceitação grupal entre outros que o hotel procura aproveitar, maximizando assim a motivação do colaborador.

Quanto à liderança, o entrevistado afirma que o hotel busca ter em seu quadro de colaboradores, pessoas que assumam o papel de líder, pois está convencido que para atingir o sucesso os colaboradores devem se comprometer com os ideais da empresa. Chiavenato (1994, p. 164) confirma “a empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação”.

Ainda segundo o entrevistado o respeito ao colaborador, percebendo as diferenças individuais é a dimensão primordial para a obtenção de uma equipe satisfeita e com um bom desempenho. Até medidas mais desagradáveis, como advertências em caso de não cumprimento do regimento interno podem e devem ser feitas com respeito. Segundo

Chiavenato (1994) é através das pessoas que o gerente consegue a execução das tarefas, a produção de bens ou serviços, bem como alcance dos objetivos organizacionais, logo o sucesso da empresa esta em como lidar com pessoas.

6.5 O perfil do gestor de pessoas do Hotel Pestana

O Sr. José do Socorro Assunção Costa, ou simplesmente Sr. Assunção, como prefere ser chamado tem uma trajetória invejável dentro do hoje Hotel Pestana. Com 49 anos de idade e 33 de carreira na hotelaria, iniciou apenas com um curso técnico em Contabilidade e ao longo de sua vida profissional foi se aperfeiçoando através de cursos de principalmente no ramo de Direito Trabalhista e Previdenciário.

Sua historia tem inicio na hotelaria em 1976 com a inauguração do Hotel 4 Rodas, onde durante os 14 anos de empresa passou por cerca de 10 cargos distintos, iniciando na portaria, passando pela contabilidade e pelas contas entre outros ate enfim assumir um cargo de assistente do Departamento Pessoal, como era denominado na época.

De 1990 a 2004 o Grupo Accor⁹ comprou o antigo Hotel 4 Rodas e o transformou em Hotel Sofitel, a classe luxuosa dos hotéis do grupo, se destacam pelo requinte, durante as transição muitos funcionários foram mantidos em seus postos, inclusive o Sr. Assunção.

O mesmo ocorreu de 2004 a 2006 quando mais uma vez o hotel troca de proprietário, agora deixando de ser Sofitel passando a São Luis Park Hotel, porem o mesmo se sustenta no cargo do Departamento de pessoal.

Enfim em 2006 com a chegada do Grupo Pestana em São Luis, algumas mudanças forma percebidas, não só na estrutura física, mais principalmente na forma de gestão trazida pela nova empresa. O ate então Departamento de Pessoal passa agora a responder por Departamento Organizacional, que apesar de ser atribuído das antigas funções hoje é tem atribuições mais elaboradas e como o próprio entrevistado afirma “todas as mudanças sofridas na forma de dirigir o Hotel foi previamente estudado e por isso não tem como questionar as melhorias que se pretende ter daqui pra frente.”

O Sr. Assunção demonstra que com os 33 anos na profissão muitas coisas podem ser passadas como chave para o sucesso, entre elas o que considera mais importante é

⁹ Grupo Accor- grupo francês que dentre outros segmentos destacam-se na hotelaria, sendo hoje a empresa líder com maior numero de hotéis no Brasil, 166 ao todo. (site Accord Hotels)

simplesmente “tratar as pessoas como pessoas” afirmando que o maior erro de muitos gestores que lida com pessoas é se botar acima, “um gerente é um colaborador como outro qualquer, se ele não for bom o suficiente para que a equipe produza ele é quem cai”.

Foi notório durante as entrevistas que o Sr. Assunção trabalha com a porta de sua sala sempre aberta, estando sempre disponível a qualquer colaborador. Quanto a isso ele afirma que “não sou um chefe ‘babaca’ que carrego pessoas no colo, mas aprendi com a experiência que já tenho que um gerente não manda, mas sim pede”.

Hoje ele comanda uma equipe de 113 colaboradores, e não funcionários como ressalta e com muito orgulho afirma ser o único gerente de Departamento Organizacional de todos os 9 Hotéis Pestana espalhados pelo Brasil a não responder por reclamação trabalhista na justiça. Quanto a isso diz sempre ter sido uma das suas maiores preocupações, vem se especializando no tema e não pretende abrir mão dessa atribuição passando-a ao um escritório de advocacia especializado como diversos hotéis optam em fazer.

6.6 Análise Fofa (SWOT¹⁰) do Departamento Organizacional do Pestana São Luís Resort Hotel

Como proposto nos objetivos deste trabalho, foi realizado um estudo com o a finalidade de levantar os pontos positivos e negativos, as ameaças e oportunidades do Departamento Organizacional. Este estudo teve como base observação direta, análise dos dados obtidos em entrevista e revisão bibliográfica.

Tabela 7 – Análise Fofa (SWOT) do Departamento Organizacional do Pestana São Luís Resort Hotel

Análise Fofa (SWOT)	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<u>Análise Interna</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizam o recrutamento interno; - Sistema de recompensa participativo e com valores acima do mercado; 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco interesse em treinamentos técnicos aos cargos operacionais; - Inconstância nos treinamentos; - Não tratamento ideal da

¹⁰ A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). (wikipedia)

	- Programa de conscientização ambiental; -Preocupação com a avaliação dos esforços; -Preocupação no desenvolvimento, oferecendo curso de inglês;	Avaliação de Clima Organizacional;
	Oportunidades	Ameaças
<u>Análise Externa</u>	- Sistemas desenvolvidos e implantados internacionalmente;	-Pouco poder de decisão do departamento;

Conforme observamos na análise Fofa (SWOT) desenvolvida acima, ainda há o que se melhorar no Departamento Organizacional a análise, dando maior importância em treinamentos a cargos operacionais e não apenas as médias e altas gerências, bem como estabelecer uma maior periodicidade entre os treinamentos, importante também saber aproveitar os resultados obtidos na Avaliação de Desempenho em ações de melhoria e não tratar apenas como uma ação burocrática, contudo não sendo um fim em si próprio mais um meio. Ainda na análise interna, se destaca pontos positivos, como a preferência da gestão em recrutamento interno, ação que valoriza a equipe, bem como o sistema participativo de recompensas que estima e motiva a equipe, além de programa de conscientização ambiental criando uma postura sustentável no colaboradores, além de preocupação no desenvolvimento de todos os escalões em relação ao ensino da língua inglesa.

Analisado o cenário externo percebemos o pouco poder de decisão que é julgado ao Departamento Organizacional, uma vez que o Hotel responde como uma filial à sua sede administrativa, porém por se tratar de uma organização internacional e de *know-how*, o suporte e apoio recebido é fruto de muita experiência e conhecimento de diversas realidades.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse trabalho, percebe-se o quanto é importante o trabalho desenvolvido em gerir pessoas em um hotel, visto que a excelência dos serviços prestados depende fundamentalmente do suporte que é dado aos colaboradores que os executam.

Gerir pessoa é um conceito amplo, que trata de como as empresas se estruturam para gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Pode ser o diferencial de empresas saber selecionar as pessoas certas, com as competências necessárias e alocá-las em funções certas. Esse diferencial pode vir também de saber detectar a necessidade de treinamento e executá-lo de forma que tenha o máximo aproveitamento, implementar programas de capacitação para o contínuo desenvolvimento da equipe. Gerir pessoas significa ainda estimular um clima organizacional de colaboração e equilíbrio. Saber detectar as necessidades e motivações individuais. E principalmente, gerir pessoas é buscar a satisfação mútua, traçando objetivos comuns entre a empresa e seus colaboradores, pois quando a organização vê os colaboradores como parceiros em seu sucesso, os colaboradores pensam o mesmo em relação à empresa.

Esse é sem dúvida um dos temas mais afluentes à administração moderna, merecendo, portanto estudos futuros que evidenciem seus procedimentos e dissemine o seu uso para a gestão das organizações contemporâneas.

O que se observa no Pestana São Luis Resort Hotel é uma verdadeira preocupação com as novas tendências do mercado que diante da realidade competitiva, procura estabelecer um diferencial na gestão de seus colaboradores. Ficando claro durante a pesquisa realizada que há grande preocupação com esse investimento no cliente interno, como base para a conquista do cliente externo.

Este estudo ainda possibilitou uma investigação que evidenciou na prática, forma de conduzir a gestão de recursos humanos em hotelaria, a saber, que o tratamento dado aos colaboradores reflete diretamente no desempenho da organização.

REFERÊNCIAS

- AMAZONAS, Eny. **Histórico da hotelaria**. Disponível em: <<http://www.raioxhotelaria.com.br/historico.php/>> Acesso em: 2 out. 2008.
- BENI, Mario C. **Análise estrutural do turismo**. 5 ed. São Paulo: Editora Senac, 2001.
- CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Menescal; GONCALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução ao turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1998.
- CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Menescal. **Administração de hotéis**. Disponível em: <<http://www.senac.br/boletin/boltec23.htm> >. Acesso em: 08 set. 2008.
- CAMPOS, José Ruy Veloso (org); ROSE, Claudia Fonseca; BAUMGARTNER, Ricardo R. **Estudos de viabilidade para projetos hoteleiros**. Campinas: Papyrus, 2003.
- CARVALHO, A. V. & NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997. v.1
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 7ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1997.
- _____. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EducS, 1991.
- _____. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Markron Books, 1994.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DUARTE, V.V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**, São Paulo: SENAC,1996.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas – São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, Antonio J. A. **O turismo e a produção do espaço no estado do Maranhão, Brasil**. In: **Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**. Barcelona: Universidad de Barcelona. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-24558.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2008.

FERRO, Paulo R. Rocha. **Análise do sistema oficial de classificação dos meios de hospedagem**: o parque hoteleiro de São Luis. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) – Universidade Federal do Maranhão. São Luis, 2005.

FONSECA, Aline F.; GUTIÉRREZ, Alessandra C. **A importância da administração de recursos humanos na empresa hoteleira**. Disponível na Internet via <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/152/154>>. Acesso em: 15 out. 2008.

GIL, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Moderna, 1994.

GUIA BRASIL. Edição 2009. Editora Abril S/A, 2008. (Série Guia Quatro Rodas).

LA TORRE, F. de. **Administração hoteleira parte I**: departamentos. São Paulo: ROCA, 2001.

LOPES, Luis Ferreira. **Sucesso.pt**: casos de excelência em português. Lisboa: Booknomics, 2007.

MARQUES, Albano. **Introdução à hotelaria**. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINELLI, José Celso. **Turismo**: Como aprender, Como ensinar. ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (Org.). São Paulo: SENAC, 2001.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Simone. **Motivação e liderança**. Disponível em: www.urcamp.tche.br/redepp/.../Motiva%E7%E3o%20-%20monografia%20Simone%20-%20PRONTA.pdf Acesso em: 7 nov. 2008. (Monografia do MBA em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade da Região da Campanha. Bege- Rio Grande do Sul, 2004.

PESTANA. Disponível em: <<http://www.pestana.com/hotels/pt-BR>>. Acesso em: 27 nov. 2008.

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

RUSCHMANN, D.V.M. **Marketing turístico**: um enfoque promocional. 8 ed. Campinas: Papirus, 1990. (Coleção Turismo)

SAAB, Wilian G. L.; DAEMON, Ilka G. Qualidade na Hotelaria: **O papel de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is23.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2008.

SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO, Análise Mercadológica. **Relatório de Fluxo de Turistas**. São Luis, 2008.

SOUZA, Mara Rachel Silva. **A relação intrínseca entre meio de hospedagem, lazer e sustentabilidade**: o estudo de caso da Pousada Pedra Grande em Morros-MA. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) – Universidade Federal do Maranhão. São Luis, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negocio. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

Time-Sharing Problems. Disponível em: <http://www.timesharingproblems.org/Timesharing_PT/cestquoi.html>. Acesso em: 11 nov. 2008.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoy. **Viagem na memória**: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil. São Paulo: SENAC, 2000.

WIKIPEDIA. Disponível em: <pt.wikipedia.org/wiki/Página_principal> . Acesso em: 24 nov. 2008.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista

Pestana São Luis Resort Hotel - Sr. Assunção

1. Caracterização do Hotel
 -) Nome fantasia, razão social e CNPJ
 -) Formas de contato (end., tel., site, email)
 -) Data de inauguração
 -) Serviços do hotel
 -) Estrutura
 -) Taxa ocupação
 -) Preço
2. Staff
 -) Numero de colaboradores
 -) Funções
 -) Organograma
 -) Empresas tercerizadas
3. Organização
 -) Departamentos
 -) Hierarquias
 -) Relação com outros Pestana's
 -) Relação com Portugal
4. Atividade do Departamento Organizacional
 -) Dia a dia no departamento
 -) Equipe de trabalho
 -) Relacionamento com demais departamentos
 -) Satisfação dos hospedes
 -) Satisfação dos colaboradores
 -) Regimento interno
 -) Confraternizações
5. Gerente
 -) Historia de vida
 -) Carreira

-) Pros e contras da nova administração
- I. Recrutamento e seleção
 -) Técnicas
 -) Processo (início e fim)
 -) Interno ou externo
 -) Terceirizar – empresas especializadas
- II. Remuneração
 -) Media salarial
 -) Benefícios
 -) Participação lucro
- III. Plano de Carreira
 -) Estagiários
 -) Intercambio entre hotéis
- IV. Avaliação de Desempenho
 -) Técnicas
 -) Fatores determinantes
 -) Vantagens
- V. Treinamento e Desenvolvimento
 -) Programas
 -) Periodicidade
 -) Quem faz? Onde faz?
 -) Vantagens
- VI. Clima Organizacional
 -) Comunicação
 -) Relação interpessoal
 -) Infra estrutura pra colaborador
 -) Relação com a família
- VII. Motivação e Liderança
 -) Processo
 -) Fatores determinantes
 -) Programas
 -) Técnicas
 -) Responsabilidade

ANEXOS



SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO
COORDENAÇÃO DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA

FLUXO DE TURISTAS

SÃO LUÍS
2008

DADOS DISPONÍVEIS PARA O CÁLCULO DO FLUXO

Secretaria Municipal de Turismo – SETUR MEIOS DE HOSPEDAGEM CADASTRADOS

Coordenação de Análise Mercadológica MEIOS DE HOSPEDAGEM COM ATÉ 50 UH'S OFERTADOS

Estabelecimento	Unidades habitacionais	Leitos Ofertados
APART HOTEL SÃO LUIS	10	20
ATHENAS PALACE HOTEL	38	40
BOULEVARD PALACE HOTEL	28	80
CASA DE PRAIA POUSADA HOTEL	21	40
CHALÉ PRAIA RESIDENCE	36	107
CONDOMÍNIO VILLAGE PRAIA	20	20
D'LAGUS HOTEL	40	80
HOTEL CASA GRANDE	19	19
HOTEL DEODORO	30	56
HOTEL DUNAS DO ARAÇAGY	28	28
HOTEL PLATON	10	22
HOTEL POUSADA ITATIAIA	10	20
HOTEL POUSADA PINHO	27	56
HOTEL POUSADA VITÓRIA	9	21
HOTEL SANTA LUZIA	32	66
HOTEL SANTA TEREZINHA	12	25
HOTEL SOL NASCENTE	21	65
OLHO D'AGUA APART HOTEL	12	32
PANTHEON HOTEL	24	99
POUSADA COLONIAL	27	59
POUSADA CRISTO REI	15	32
POUSADA DA PRAIA	13	45
POUSADA DO FRANCÊS	29	74
POUSADA DOS LEÕES	15	36
POUSADA HOTEL VELA MAR	25	65
POUSADA ILHA COSTEIRA	18	56
POUSADA INTERNACIONAL	12	12
POUSADA LUA LAGOA	11	15
POUSADA NOVA JERUSALEM	40	135
POUSADA OLHO D'ÁGUA	9	25
POUSADA PONTA VERDE	16	30
POUSADA POR DO SOL	18	42
POUSADA PORTAS DA AMAZÔNIA	29	64
POUSADA RECANTO DO SOL	15	30
POUSADA SOLAR DOS NOBRES	35	52

POUSADA TAMBAÚ	35	70
POUSADA TIA MARIA	11	26
POUSADA VILA VERDE	11	33
SAN FERNANDO PRAIA HOTEL	34	83
SOLAR DAS PEDRAS ALBERGUE	13	42
TOTAL	858	1922

Secretaria Municipal de Turismo - SETUR

Coordenação de Análise Mercadológica MEIOS DE HOSPEDAGEM COM 51 A 100 UH'S OFERTADOS

Estabelecimento	Unidades habitacionais	Leitos Ofertados
BELLAGIO HOTEL	88	174
CALHAU PRAIA HOTEL	78	156
HOTEL CANTARIA	66	132
LITORÂNEA PRAIA HOTEL	55	111
LORD HOTEL	57	100
MERCURE APARTMENT SÃO LUIS MONT	80	115
NUMBER ONE FLAT RESIDENCE	62	162
RYAD HOTEL	59	85
SALINAS PRAIA HOTEL	66	140
SÃO CRISTOVÃO HOTEL	61	133
SÃO MARCOS HOTEL LTDA	60	120
SESC TURISMO OLHO DAGUA	51	155
SKINA PALACE HOTEL	56	119
SOLARE AMERICAN FLAT RESIDENCE	95	214
TOTAL	934	1916

Secretaria Municipal de Turismo - SETUR

Coordenação de Análise Mercadológica MEIOS DE HOSPEDAGEM COM MAIS DE 100 UH'S OFERTADOS

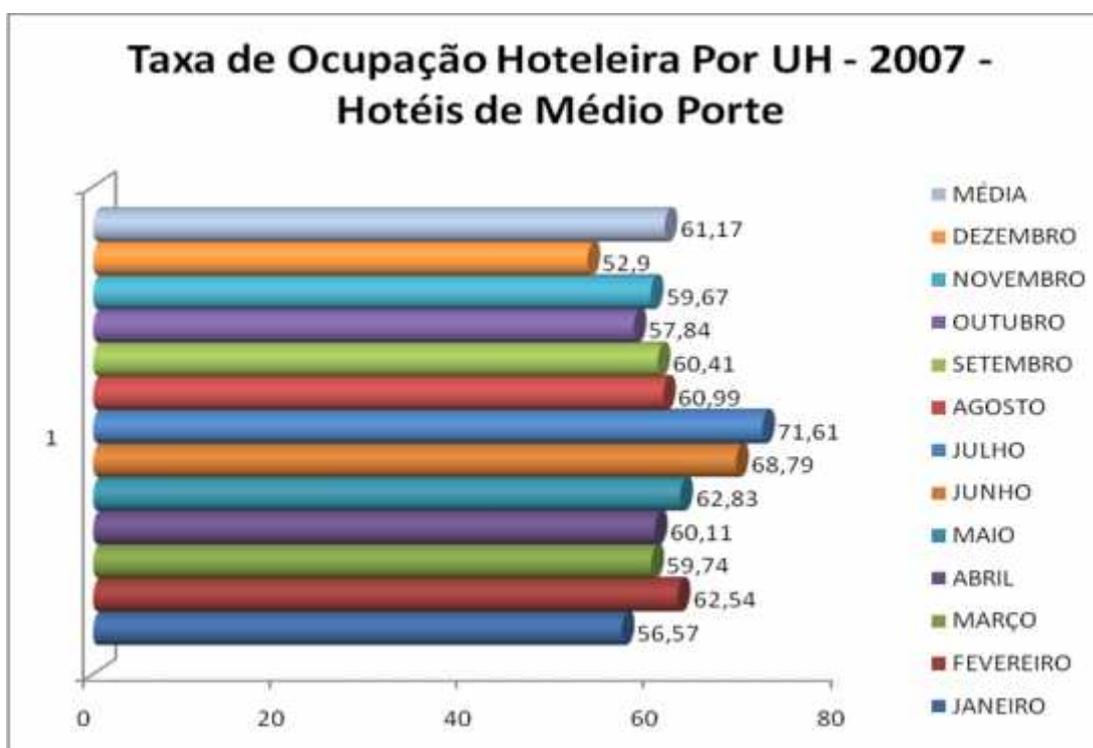
Estabelecimento	Unidades	Leitos Ofertados
BRISAMAR HOTEL LTDA	113	231
EXPRESSO XXI	126	192
GRAND SÃO LUÍS HOTEL	212	426
HOTEL ABBEVILLE	112	196
HOTEL LA RAVARDIERE	105	214
HOTEL PRAIA PONTA D'AREIA	116	270
PESTANA SÃO LUÍS	124	318
PRAIA MAR HOTEL	122	246
PREMIER HOTEL	155	250
RIO POTY SÃO LUIS	142	291
TOTAL	1327	2634

Taxa de ocupação hoteleira por unidade habitacional de 2007

Hotéis de pequeno porte



Hotéis de médio porte



Hotéis de Grande porte



Taxa de ocupação hoteleira geral

