

Gestão de Pessoas na Hotelaria: Um Estudo de Caso no Hotel Ponta do Madeiro – Pipa/RN

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto¹
Catiane Lopes de Lima²

Resumo: O presente estudo tem como objetivo analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas que podem contribuir para o diferencial competitivo de uma organização hoteleira. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter descritivo, caracterizando-se como um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas. Para avaliação dos resultados, utilizou-se o método de análise de conteúdo. Como resultados, a pesquisa revelou que a gestão estratégica de pessoas, praticada pelo empreendimento em análise, apresenta-se consistente e bem estruturada, o que possibilita despertar e desenvolver no seu colaborador um sentido de compromisso com a qualidade na prestação de serviços hoteleiros, permitindo colocá-la numa condição de vantagem competitiva diante dos concorrentes. Os resultados do estudo vêm ao encontro do que foi discutido no referencial teórico relativo à gestão de pessoas no setor hoteleiro, como forma de contribuir para o aumento da competitividade na organização.

Palavras-chave: Hotelaria. Gestão Estratégica de Pessoas. Vantagem Competitiva.

1 Introdução

A expansão do setor de serviços foi um dos fatores que contribuiu para o destaque atribuído à gestão de pessoas nas organizações (Wright, 2008), pois o comportamento e a atitude dos funcionários exercem reconhecida influência sobre os resultados organizacionais, tais como a qualidade dos serviços e a competitividade da empresa.

Obviamente, a capacidade competitiva das organizações de serviços depende de inúmeros fatores internos e externos, mas é possível afirmar que um dos maiores diferenciais desse setor é o seu capital humano. Assim, a gestão de pessoas se mostra cada vez mais importante para a criação de valor em economias baseadas em serviços, em função de as pessoas desempenharem um papel fundamental para o alcance da vantagem competitiva.

No âmbito dos serviços, o turismo é uma atividade que tem merecido destaque na economia brasileira, experimentando um rápido crescimento e assumindo proporções cada vez maiores. Ele se constitui no quinto principal produto na geração de divisas em moeda estrangeira

¹ Professora do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Administração e Bacharel em Turismo pela UFRN. E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com.

² Mestranda em Turismo e Bacharel em Turismo pela UFRN. E-mail: catianelopeslima@hotmail.com.

para o país, o que se traduz em inúmeros benefícios econômicos e sociais (Ministério do Turismo, 2007).

De acordo com o IBGE (2009), as atividades econômicas características do turismo geraram um total de R\$ 149.642 milhões de valor adicionado no ano de 2005, refletindo uma participação de 7,1% no total do valor gerado pelo setor de serviços e de 3,6% na comparação com a economia brasileira como um todo.

Nessa categoria, um grupo de atividades que depende integralmente do consumo turístico diz respeito aos serviços de hospedagem. Eles geraram quase R\$ 4,5 bilhões de valor adicionado em 2002, sendo responsáveis por 0,35% das riquezas geradas no país e 0,45% dos empregos. Em termos setoriais, a hotelaria aparece em evidência por sua capacidade de alavancar a geração de riqueza e empregos em outros setores da economia, com destaque para a indústria, pois os meios de hospedagem são grandes consumidores de bens industriais, o que contribui para movimentar a economia dos estados e municípios (Embratur, 2006).

O setor hoteleiro possui uma dimensão tangível, associada ao produto (comida, acomodações, limpeza, etc.), mas principalmente uma extensa dimensão intangível, associada aos serviços. Em função disso, a atitude das pessoas que estão lidando com os clientes determina a qualidade, a satisfação e a avaliação final do serviço. Assim, os empreendimentos hoteleiros que pretendam tornar-se ou manter-se competitivos no mercado, devem procurar desenvolver um programa adequado de gestão de pessoas para promover a melhor atitude em seus funcionários (Pimenta, 2006).

Assim, as pessoas nas organizações hoteleiras representam uma fonte de vantagem competitiva, que não pode ser imitada, sendo a sua gestão uma estratégia essencial para o sucesso organizacional. Nesse contexto, muito já se pesquisou sobre a constatação de associações entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional e até mesmo sobre os motivos dessas associações, mas pouco se investigou sobre como a gestão de pessoas leva aos resultados organizacionais desejados. Logo, torna-se importante examinar as etapas intermediárias desse processo, especialmente no que concerne ao delineamento dos modelos de gestão de pessoas das organizações, com suas definições de estratégias, políticas e práticas, investigando a existência de alinhamento interno entre todos os elementos do modelo e de alinhamento externo com a estratégia organizacional.

Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas que podem contribuir para o diferencial competitivo de uma organização hoteleira.

2 Gestão de Pessoas na Hotelaria

Os serviços de hotelaria, assim como os serviços turísticos de maneira geral, possuem características particulares, comentadas por diversas fontes (OMT, 2003; Cooper *et al.*, 2001; Sharpley & Forster, 2003; Vaz, 1999). Dentre as principais, pode-se destacar que o produto

hoteleiro é: intangível, pois não pode ser visto, tocado ou experimentado antes da compra; perecível, já que não pode ser estocado; inseparável, uma vez que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo (“hora da verdade”); sazonal, por sofrer as variações da demanda; interdependente, porque cada equipamento e cada serviço dependem um do outro; estático, visto que são os turistas que têm que se deslocar até o produto; heterogêneo, pois, por ser oferecido por pessoas e para pessoas, com expectativas e comportamentos variáveis, é impossível a padronização total, ou seja, nenhum serviço será exatamente igual a outro.

Essas características trazem implicações peculiares para a gestão de pessoas na hotelaria, com destaque para a importância do capital humano. Em função, por exemplo, da simultaneidade existente entre a produção e o consumo do serviço hoteleiro, os empreendimentos devem tentar gerenciar todos os inúmeros momentos de contato que ocorrem entre clientes e funcionários, também denominados de “horas da verdade” (Albrecht, 1998), pois será a partir desses diferentes momentos que os hóspedes irão formar uma imagem sobre a qualidade dos serviços prestados (Crick & Spencer, 2011). Entretanto, é um grande desafio para a administração o controle desse processo de produção e consumo, uma vez que ela não está presente em todas as horas da verdade. Os reais administradores desses momentos são os funcionários de contato, que detêm o poder de influenciar os resultados da empresa e a manutenção da sua clientela. Logo, cabe aos gestores dos empreendimentos hoteleiros a influência indireta sobre esses resultados, por meio da valorização dos seus colaboradores, investindo no seu desenvolvimento, estimulando a motivação, o comprometimento, e concedendo maior autonomia ao pessoal de linha de frente.

Por outro lado, a sazonalidade presente no setor hoteleiro implica alta rotatividade, com contratação de grande número de funcionários temporários. Isso impõe um desafio à implantação de políticas de gestão de pessoas que se adaptem às peculiaridades do setor hoteleiro, já que são elevados os custos com recrutamento, seleção, treinamento e desligamento. Como consequência, percebe-se uma limitação dos investimentos em treinamento e desenvolvimento, pois os empregadores não querem capacitar profissionais para atuar na concorrência (Pimenta, 2006).

Analisando-se a característica de heterogeneidade, destaca-se que as necessidades e as expectativas dos clientes variam bastante de pessoa para pessoa, o que dificulta a padronização dos serviços hoteleiros. Nesse caso, o caminho viável é a oferta de serviços personalizados, o que exige um elevado grau de flexibilidade e de sensibilidade para perceber, compreender, respeitar e atender às demandas e características particulares dos clientes. Outro aspecto fundamental é o estabelecimento de uma comunicação eficiente entre os clientes e os profissionais da hotelaria, os quais necessitam ter boas habilidades interpessoais, conseguindo captar e interpretar os sinais emitidos pelos hóspedes, para atingir a sua satisfação ou até mesmo o seu encantamento (Pimenta, 2006).

Esse conjunto de características singulares aqui comentadas corrobora a teoria sobre gestão estratégica de pessoas, a qual assume que os comportamentos dos funcionários mediam as relações entre gestão de pessoas e desempenho (Lepak & Shaw, 2008). No setor hoteleiro, as

atitudes e os comportamentos dos funcionários desempenham um papel ainda mais importante na realização dos objetivos estratégicos da organização. Logo, a gestão de pessoas também assume uma posição imprescindível, uma vez que suas estratégias, políticas e práticas são capazes de determinar o comportamento dos funcionários (Delery & Doty, 1996).

Segundo Macdonald e Korczynski (2008), os serviços podem ser divididos em três categorias. Na primeira, a interação do serviço exerce pouca influência sobre o que é vendido e consumido. Um exemplo seria o serviço de *fast food*, em que o foco recai sobre a eficiência do produto e a minimização de custos. Nesse tipo de serviço, Legge (2005) argumenta que existe uma tendência a aplicar o modelo *hard* de gestão de pessoas. No outro extremo, existem os serviços cuja interação é inseparável, em que os trabalhadores possuem o conhecimento organizacional. Seria o caso, por exemplo, da área de ensino. Para essa categoria, a gestão de pessoas tende a adotar o modelo *soft*, visando oferecer flexibilidade e alcançar alto comprometimento. Já na terceira categoria tem-se um nível intermediário, em que o processo de interação é uma importante parte do serviço, com um elevado grau de intangibilidade. Nesse segmento, se enquadram as companhias aéreas e os hotéis. Para os profissionais de serviços interativos como estes, as habilidades técnicas são importantes, mas as habilidades pessoais e de simpatia são imprescindíveis. Nesses casos, a gestão de pessoas deve combinar as abordagens *hard* e *soft*, para exercer certo controle burocrático e ao mesmo tempo permitir aos funcionários certo nível de autonomia na gestão da interface com o cliente.

Especialmente nessa última categoria de serviços, na qual se inclui o setor de hotelaria, existe uma série de contradições que irão interferir na gestão de pessoas. A primeira dualidade se refere aos princípios de organização dominantes. Por um lado, há certa racionalização para alcançar eficiência de forma competitiva, implicando a criação de rotinas no ambiente de trabalho. Por outro, tem-se a soberania do cliente, sendo necessário lidar com sua variabilidade e imprevisibilidade. Desse modo, o controle sobre as interações com os clientes é apenas parcial. Outra tensão se refere ao processo de trabalho, que deve ter um foco tanto qualitativo como quantitativo. Os funcionários devem buscar o encantamento dos clientes, ao mesmo tempo em que devem fazê-lo da forma mais rápida possível. Assim, existe uma dupla preocupação em concluir a tarefa (ou o serviço) de forma eficiente e paralelamente conseguir um bom relacionamento com o cliente. Outro aspecto contraditório diz respeito às bases de autoridade, pois, no setor de serviços, elas emanam tanto do poder formal e legítimo da organização como também derivam do cliente, que é visto como um rei soberano, cujos desejos devem ser atendidos (Macdonald & Korczynski, 2008).

Em função das contradições que permeiam os serviços hoteleiros, é necessário buscar um equilíbrio para minimizar as tensões inerentes às dualidades aqui apontadas. É importante discutir todas as ações de gestão de pessoas em termos de benefícios mútuos, proporcionados para a organização e para o indivíduo. As retóricas de trabalho em equipe e valores compartilhados também são indicados para fazer com que as pessoas trabalhem juntas para atingir uma meta

compartilhada. A orientação para o cliente também pode ser desenvolvida como um valor compartilhado. Destaca-se ainda a necessidade de articular os princípios pregados pela gestão de pessoas, reforçando-os continuamente através de uma boa comunicação e realizando práticas concretas compatíveis com eles. Além disso, é interessante criar um ambiente divertido e agradável para mediar os imperativos contraditórios da organização (Macdonald & Korczynski, 2008; Legge, 2005).

Apesar da reconhecida importância da gestão de pessoas para a hotelaria, alguns autores comentam que esse setor tem se utilizado de práticas ultrapassadas, em contraposição a outros setores da economia, em que inovadores sistemas de gestão são adotados (Davidson, McPhail, & Barry, 2011; Vidal & Simonetti, 2010; Höpner, 2008; Castelli, 2003). É necessário, pois, estruturar e modernizar os sistemas de gestão de pessoas dos empreendimentos hoteleiros, para garantir a sua sobrevivência no mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

Dentre as sugestões de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes e adequadas às características do setor hoteleiro, estão: o estímulo ao comprometimento dos funcionários; o amplo investimento em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores; o estímulo ao trabalho em equipe; a busca pela melhoria contínua; o estímulo à criatividade, à iniciativa, à autonomia e à participação dos funcionários; a adoção de mecanismos de avaliação de desempenho; o desenvolvimento de uma cultura organizacional que favoreça o alcance dos objetivos da empresa; o estímulo à gestão de carreiras; a promoção de um melhor ambiente de trabalho; e a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do empregado (McClean & Collins, 2011; He, Li, & Lai, 2011; Piellusch & Taschner, 2009; Vilas Boas *et al.*, 2008; Höpner, 2008; Pimenta, 2006; Naves & Coleta, 2003; Castelli, 2003).

Ao adotarem tais estratégias de gestão de pessoas, os empreendimentos hoteleiros passarão a assumir a ideia de que as pessoas constituem o seu principal elemento competitivo, visto que elas são capazes de interferir diretamente na qualidade subjetiva inerente à prestação de serviços, através de suas atitudes e comportamentos (McClean & Collins, 2011; Tanke, 2004; Naves & Coleta, 2003).

Para Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), essas estratégias de gestão de pessoas, quando empregadas de maneira consistente e sistemática, permitem às organizações o desenvolvimento da capacidade de resiliência, que está associada ao seu poder de transformação e de recuperar-se das adversidades. As organizações que desenvolvem essa capacidade conseguem ser amplamente flexíveis para enfrentar e superar grandes desafios, transformando as mudanças e as potenciais ameaças em fontes de oportunidades e de desenvolvimento de novas capacidades. A implementação dessas estratégias torna-se ainda mais relevante no cenário hoteleiro ao se considerar que o mercado turístico está em constante evolução, revelando-se bastante turbulento e surpreendente, em que apenas as organizações flexíveis, ágeis e implacavelmente dinâmicas irão prosperar.

O alcance dessa flexibilidade depende fundamentalmente da autonomia e da proatividade dos funcionários, especialmente os de linha de frente, que lidam diretamente com os clientes, representando a organização e coletando continuamente informações do ambiente. Esses dois elementos são essenciais para as empresas hoteleiras, que devem ter como foco e como canal de diferenciação a prestação de serviços, reconhecendo as pessoas como elemento-chave para o sucesso (Hoffman *et al.*, 2009).

Como ressalta Castelli (1998, p. 68), “nenhuma máquina poderá substituir a cordialidade, a amabilidade, a presteza e o calor humano, ingredientes indispensáveis nos serviços hoteleiros”. É preciso compreender que são as pessoas que fazem a diferença na hotelaria e que é importante investir na gestão de pessoas para alcançar o objetivo final dos empreendimentos, ou seja, o lucro. É o que retrata a Figura 1, que descreve os caminhos percorridos pela cadeia serviço-lucro.

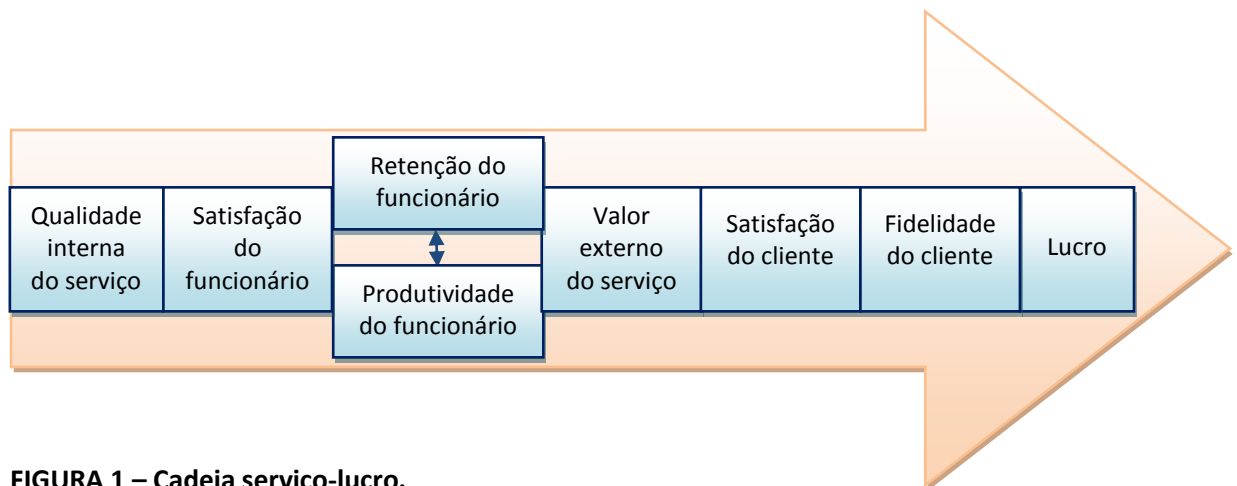


FIGURA 1 – Cadeia serviço-lucro.

FONTE: Adaptado de Heskett *et al.* (1994 *apud* Hoffman *et al.*, 2009, p. 307).

Observando-se a figura, percebe-se que tudo começa com a oferta de um bom ambiente de trabalho para os funcionários, onde a empresa deve se preocupar em disponibilizar ferramentas para a entrega de um bom serviço ao cliente, investindo em bons processos de seleção, em treinamento e no reconhecimento dos funcionários, elevando assim a qualidade interna do serviço. Funcionários bem treinados, bem remunerados e valorizados irão se sentir satisfeitos com o trabalho. Funcionários satisfeitos permanecem na empresa e melhoram a sua produtividade, comprometendo-se com a empresa e empenhando-se em prestar serviços cada vez melhores. O aumento da produtividade aliado ao sincero desejo de ajudar os clientes resulta em valor externo do serviço, que, por sua vez, irá refletir na satisfação dos clientes. Clientes satisfeitos fazem recomendações boca a boca positivas e tendem a usufruir novamente dos serviços, tornando-se clientes fiéis. A fidelização do cliente irá impactar sobre os resultados da empresa, aumentando as receitas e, conseqüentemente, a lucratividade. Simultaneamente, os funcionários são recompensados e a empresa passa a investir continuamente na qualidade interna do serviço, mantendo a cadeia serviço-lucro (Hoffman *et al.*, 2009).

Desse modo, reitera-se a convicção de que a gestão de pessoas é, de fato, estratégica, uma vez que a boa atuação dessa área na empresa irá contribuir para o alcance dos objetivos e metas traçados, gerando impactos sobre os resultados organizacionais (He, Li, & Lai, 2011; Sainaghi, 2010; Höpner, 2008).

3 Metodologia

A presente pesquisa consiste em um estudo descritivo, caracterizando-se pela realização de estudo de caso, com a utilização de métodos qualitativos.

O estudo de caso foi realizado no Hotel Ponta do Madeiro, localizado na Praia de Pipa, distrito de Tibau do Sul, município do Rio Grande do Norte. A escolha do hotel se deu pelo fato de ele ser um dos mais antigos de Praia de Pipa, que é uma das localidades indutoras do turismo potiguar. Além disso, ele tem se destacado por assumir uma posição competitiva de destaque no referido destino turístico, apresentando grande foco sobre a qualidade na prestação dos serviços.

Os dados foram coletados através da realização de entrevistas semi-estruturadas com o proprietário do hotel, com o gerente da área de Alimentos e Bebidas e com um funcionário do hotel.

A estratégia analítica adotada para investigar as evidências do caso foi a estratégia baseada em proposições teóricas (Yin, 2005).

Os dados coletados foram investigados a partir da análise de conteúdo (Bardin, 2008). Na fase de pré-análise, foi realizada a transcrição integral das entrevistas, a leitura flutuante para sistematização do conteúdo e a seleção dos documentos relevantes para a pesquisa. A análise procedeu com a exploração do material e com o tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

4 Resultados

4.1 Caracterização Geral do Hotel

O Hotel Ponta do Madeiro está localizado à beira-mar da Praia do Madeiro, no município de Tibau do Sul, que é conhecido pela famosa Praia da Pipa. Está situado a aproximadamente 80 km de Natal, capital do Rio Grande do Norte.

O Hotel foi inaugurado em 1995, época em que contava com alguns chalés e um restaurante. Sobre os motivos que levaram a construção do empreendimento, o proprietário relatou que, por possuir pretensões agrárias, em função de sua formação profissional (engenheiro agrônomo), no ano de 1984 efetivou a compra de um terreno às margens da Praia do Madeiro, e

adjacências da praia de Pipa. Por influência de alguns parentes que já possuíam empreendimentos no segmento turístico, veio à tona a ideia da construção de um estabelecimento com a mesma perspectiva de negócios voltados para o ramo do turismo, alavancado pela percepção em suas viagens de lazer com a família, onde se deparava com esse tipo de empreendimento, e notava sua crescente expansão, levando-o ainda mais à identificação com o setor. A localização foi uma forte contribuinte, pois em poucos anos a região consolidou-se como forte destino turístico.

Com uma demanda em potencial, principalmente o público regional, foi necessária a ampliação dos leitos, que aumentou de 14 para 20 em poucos anos, iniciando um processo de consolidação no mercado. Em seguida, a sinalização dos voos *charters* nos anos 2000, permitiu a vinda de turistas de toda parte do mundo, principalmente europeus.

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

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

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

O hotel define seu público alvo como sendo: turistas nacionais, vindos de todas as esferas do Brasil; e turistas internacionais, que chegam principalmente da Argentina, onde a divulgação é bastante efetiva, através de um correspondente local. Há divulgação em operadoras da América do Sul e Europa, com destaque para Suíça. A estrutura organizacional do hotel é composta pela gerência geral, recepção, alimentos e bebidas, governança, setor financeiro e manutenção e outros. O hotel tem aproximadamente 50 funcionários, com baixo nível de rotatividade.

O empreendimento possui uma administração familiar, e não está aglomerado a outras filiais, nem mesmo a uma rede hoteleira. É classificado como de categoria turística, e está cadastrado junto ao Ministério do Turismo. Atualmente, dispõe de 40 unidades habitacionais, com um total de 120 leitos. O hotel dispõe de um restaurante com amplo espaço e aberto ao público, área de lazer com piscina, oferece serviço de quarto, lavanderia, estacionamento, *transfer*, passeios, transporte privativo e atendimento de bar frente ao mar da Praia do Madeiro.

O hotel apresenta um excelente desempenho ao longo do ano. Pratica uma diária média de R\$ 360,00 durante os meses considerados de alta temporada, e de R\$ 285,00 para os meses de baixa estação. A taxa de ocupação do hotel gira em torno de 90% na alta estação e fica em aproximadamente 50% na baixa estação.

O foco na qualidade da prestação dos serviços é sempre presente, prova disso é a avaliação feita pelos hóspedes, que sempre tendem a retornar ao hotel. Além disso, o empreendimento recebeu a certificação do selo de qualidade Sebrae, e faz parte das acomodações oficiais da Copa do Mundo 2014.

4.2 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

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

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

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

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

As políticas e práticas de remuneração e recompensas são consideradas acima da média dos demais empreendimentos localizados na região. Além disso, os colaboradores recebem recompensas através de comissões e gorjetas. Também são praticados mecanismos de reconhecimento e valorização do trabalho, a partir de festas de finais de ano, premiações e elogios

verbais, os quais estimulam e fazem com que o funcionário perceba que ele é uma importante ferramenta dentro da organização.

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

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

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

Observou-se que o clima de relacionamento interpessoal é bastante amigável e agradável. O estilo de liderança praticado na empresa é considerado democrático, porém equilibrado. No que se refere às características da cultura organizacional, o hotel deixa transparente no momento da contratação dos funcionários os mecanismos para assegurar a comunicação transparente e eficaz entre a equipe, ou seja, os mesmos já tem conhecimento das políticas internas utilizadas pela empresa.

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

Para atingir um alto nível de comprometimento organizacional, a organização trabalha com um salário compatível, com reconhecimento do funcionário, respeito, valorização do trabalho realizado, incentivo a sugestão. Além disso, existem as facilidades que os funcionários têm no atendimento de suas necessidades pessoais. O empreendimento dispõe de flexibilidade para os colaboradores que precisam estudar, além de promover estímulos para sua motivação, levando a um vínculo do funcionário e conseqüentemente a seu comprometimento com a empresa, desempenhando com eficiência seu papel dentro da organização.

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

O hotel apresenta uma estrutura organizacional enxuta o que permite a atuação mais rápida e objetiva dos colaboradores que estão em contato direto com o cliente. Os poucos níveis

hierárquicos possibilitam um trabalho compartilhado e, ao mesmo tempo, solicitam das chefias o desempenho de um papel muito mais de liderança, de orientação e de parceria para o trabalho.

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

O sistema de comunicação do hotel merece destaque. Os resultados obtidos demonstraram haver uma circulação de informações, entre gerência geral e seus subordinados, entre colegas de trabalho e entre os diversos departamentos, o que favorece o bom desempenho das atividades e também colabora para sedimentar as normas e valores compartilhados pela empresa e, portanto, reforça a cultura da empresa. Essas normas e valores são estabelecidos e disseminados entre os colaboradores do hotel através de vários mecanismos, principalmente nas reuniões e sistemas de comunicação.

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

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

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

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

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

5 Considerações Finais

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

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

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

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

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

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

políticas e práticas de gestão de pessoas, a fim de que possa estar sempre em condições de competitividade, como também atingindo a eficiência.

Apesar da hotelaria ainda trabalhar, de um modo geral, com salários reduzidos e um contingente significativo de pessoas com baixo nível educacional, verifica-se que o hotel em estudo oferece aos seus colaboradores um conjunto de benefícios e oportunidades de crescimento que o diferencia daquilo que pode ser considerado como regra no setor hoteleiro.

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

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

A gestão de pessoas se torna cada vez mais compreendida como a área que deve estar diretamente relacionada à gestão estratégica de uma empresa, visto que sua sobrevivência no mercado globalizado (cujas demandas implicam em constantes transformações, e o setor hoteleiro se insere no mercado do turismo, caracterizado por dimensões que se estendem para o cenário global), dependerá, exclusivamente, do desempenho profissional das pessoas que nelas se inserem.

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

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

Referências

- Albrecht, K. (1998). *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes* (5a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Castelli, G. (2003). *Administração hoteleira* (9a ed.). Caxias do Sul: EDUCS.
- Castelli, G. (1998). *Excelência em hotelaria: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2001). *Turismo: princípios e práticas* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Crick, A. P., & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463-478.
- Davidson, M. C. G., Mcphail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498-516.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- EMBRATUR. (2006). *Meios de hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia*. São Paulo: EMBRATUR.
- He, Y., Li, W., & Lai, K. K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592-607.
- Hoffman, K. D., Bateson, J. E. G., Ikeda, A. A., & Campomar, M. C. (2009). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos* (3a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Höpner, A. (2008). *Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- IBGE. (2009). *Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica 2003-2006*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Legge, K. (2005). *Human resources, realities and rethorics*. London: Palgrave.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- Macdonald, C. L., & Korczynski, M. (2008). *Service work: critical perspectives*. New York: Routledge.
- Mcclean, E., & Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), 341-363.
- Ministério do Turismo. (2007). *Plano nacional de turismo: 2007/2010*. Brasília: Ministério do Turismo.

- Naves, E. M. R., & Coleta, M. F. D. (2003). Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(n. especial), 205-222.
- OMT. (2003). *Turismo internacional* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Piellusch, M., & Taschner, G. B. (2009). Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 16(51), 665-686.
- Pimenta, M. A. (2006). *Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação* (2a ed.). Campinas: Alínea.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952.
- Sharpley, R., & Forster, G. (2003). The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus. *Tourism Management*, 24(6), 687-697.
- Tanke, M. L. (2004). *Administração de recursos humanos em hospitalidade*. São Paulo: Pioneira.
- Vaz, G. N. (1999). *Marketing turístico*. São Paulo: Pioneira.
- Vidal, M. P., & Simonetti, V. M. M. (2010). Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. *Revista Hospitalidade*, 7(2), 111-137.
- Vilas Boas, A. A., Espírito Santo, C., Moschen, A. P., & Lago, M. M. (2008). A percepção de clientes, gerentes e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre sustentabilidade. *Revista Gerenciais*, 7(2), 177-185.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.