

# Análise sobre o modelo de gestão de pessoas com enfoque em plano de carreira em hotéis de rede internacional na cidade de São Luís - Maranhão

Saulo Ribeiro DOS SANTOS<sup>1</sup>

Luciana Brandão FERREIRA<sup>2</sup>

Alissa Fernanda Santos MALHEIROS<sup>3</sup>

**Resumo:** A pesquisa tem por objetivo identificar o modelo de desenvolvimento do plano de carreira a partir das estratégias de gestão de pessoas como diferencial nas organizações que integram o setor hoteleiro de rede internacional da cidade de São Luís (Maranhão). Baseou-se em pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo que consistiu em coletas de dados primários, ocorrida nos meses de janeiro e fevereiro de 2015, por meio de entrevista com os gerentes de hotéis. Os resultados apontam que as argumentações dos gestores esclarecem que os hotéis ainda não perceberam a plenitude da implantação da gestão de pessoas como fator fundamental de desenvolvimento das organizações, bem como seus funcionários, sendo um diferencial estratégico que precisa ser aprimorado. Conclui-se que nos hotéis, pertencentes a redes internacionais pesquisados, ainda não há plenitude da Gestão de Pessoas (GP) como área organizacional determinante para a aquisição de diferenciais estratégicos e vantagens competitivas, conforme teóricos defendem em suas argumentações. Isso ficou constatado no fato dos gerentes estarem a pouco tempo no cargo de gerência e não terem assumido esse posicionamento a partir de um plano de carreira estruturado. Contatou-se ainda que a visão ampla do GP ainda não é completa, também no que tange à aplicação de avaliações de desempenho e implantação de programas de treinamento e desenvolvimento e, ainda, a efetiva adoção de critérios para descrição e análise de cargos.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Hotelaria internacional. Plano de Carreira. São Luís.

## Introdução

Devido os avanços tecnológicos, as empresas tiveram que alterar suas estruturas organizacionais para manterem-se no mercado e atender a demanda de consumidores. Referidas mudanças impuseram a implantação de uma visão direcionada para a área de gestão de pessoas (Chiavenato, 2005). Na atividade turística e, sobretudo, na hoteleira, por se se tratarem de serviços, cuja característica principal é ser intangível (Gronroos, 2004, Mello, 2011), precisam focar nas necessidades de seus clientes externos, mas para isso necessitam que seus clientes internos ou colaboradores estejam preparados para melhor atender a essas necessidades.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Turismo (FAMA). Mestre em Administração (UNESA). Doutorando em Gestão Urbana (PUCPR) e Geografia (UFPR). Bolsista Capes. Professor Adjunto do Departamento de Turismo e Hotelaria da UFMA. saulosantosma@uol.com.br

<sup>2</sup> Bacharel em Administração (UEMA). Tecnóloga em Hotelaria (UFMA). Mestre em Administração (USP). Doutoranda em Administração (USP). Professora do Departamento de Turismo e Hotelaria da UFMA. bfluciana@gmail.com.

<sup>3</sup> Bacharel em Turismo (UFMA). Especialista em Gestão e Marketing da Hospitalidade (UFMA). alissa\_fernanda@hotmail.com

A hotelaria é uma das atividades que mais tem crescido com o desenvolvimento do turismo no mundo e no Brasil, isso implica em aumento de disponibilidade de hospedagem tanto de hotéis independentes como de redes internacionais que atuam no país (Piellusch & Taschner, 2009).

As empresas de um modo geral, e as hoteleiras precisam do capital humano para o desenvolvimento de suas atividades, pois, tudo que move as mesmas está relacionado ao potencial gerido por pessoas (Drucker, 2003). Contudo, essa análise e busca por competência começou a se expandir e criar estrutura nos últimos vinte anos, já que as empresas começaram a ter foco não apenas nos clientes e nas máquinas, mas também, nos potencializadores desses clientes e nos formuladores dos referidos instrumentos, ou seja, o capital humano, por trás das organizações, visto que, para uma economia globalizada o conhecimento torna-se vantajoso para a organização (Silva, 2004, Garcia & Souto, 2008).

Demo (2008) esclarece que para manterem-se no mundo corporativo, as empresas precisam de uma gestão de pessoas eficaz que abarque todas as áreas da empresa, incentivando seus funcionários, desenvolvendo competências, ampliando a visão de liderança e estruturando seu sistema de plano de carreira.

No caso dos hotéis, esse avanço de gestão tem sido encabeçado pelas redes hoteleiras internacionais. Tais redes têm uma maior capacidade expandir-se horizontalmente, além das próprias fronteiras, obtendo economia de escala e empregando técnicas de produção superior às das empresas locais e conseqüentemente obtendo maiores benefícios (Silva, 2007). Neste sentido, torna-se necessário aprofundar estudos de como os hotéis internacionais têm reagido a essas concepções de mercado (Rizzo, 2005), por isso, a escolha de hotéis de redes internacionais para a realização deste trabalho.

Verifica-se a importância de entender a gestão de pessoas na hotelaria e como os hotéis de rede internacional estão lidando com as transformações estruturais e metodológicas que as corporações veem sofrendo. A partir desse entendimento, o objetivo é identificar o modelo de desenvolvimento do plano de carreira a partir das estratégias de gestão de pessoas como diferencial nas organizações que integram o setor hoteleiro de rede internacional da cidade de São Luís (Maranhão).

O método aplicado foi de caráter bibliográfico, documental e empírico. De análise qualitativa. Caracteriza-se como exploratória (Gil, 2006). Foram realizadas entrevistas com os gerentes dos hotéis internacionais situados na cidade de São Luís no ano de 2015. Esta pesquisa contribui para uma análise sobre a gestão de pessoas no setor hoteleiro internacional de São Luís, compreendendo como estes formulam estratégias para aprimorar a área de gestão de pessoas, mediante a implantação do plano de carreira.

## **Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas faz parte do processo de busca constante das organizações que visam a satisfação de seus funcionários (Chiavenato, 2005), para que, motivados, eles possam executar suas atividades com eficiência e eficácia, sem esquecer dos fatores que contribuem gradativamente para essa ocorrência (Rizzo, 2005). Como base fundamental de

qualquer visão corporativa, a gestão de pessoas passou por diversas transformações no decorrer da história da humanidade e hoje é considerada ponta de um alicerce entre o sucesso e o insucesso para as mais diversificadas empresas (Dutra, 2002).

Chiavenato (2004) entende que “gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial com as ‘pessoas’ ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas, avaliação de desempenho (p. 8)”.

Compreendendo a importância do homem na organização, o setor de gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência das empresas e pelo capital intelectual que simboliza a importância do fator humano na era da informação (Dutra, 2002).

Em uma entrevista a executivos de várias empresas, Demo (2008) esclareceu que a maior contribuição para o sucesso organizacional nos próximos anos será a conquista e fidelização de colaboradores talentosos. As organizações são criadas e direcionadas por pessoas, e mesmo com os avanços tecnológicos, existe a necessidade de aprimorar a gestão, redirecionar o foco e desenvolver uma estrutura organizacional para que os colaboradores desenvolvam suas habilidades e fidelizem-se nas empresas (Drucker, 2003).

Afirma-se que a gestão de pessoas está fortemente ligada a uma sólida parceria entre organização e colaboradores, no qual as pessoas não precisam ser somente agentes passivos de ordens, mas também interagir com esforços ajustados com o objetivo de alcançarem sucesso organizacional (Araújo, 2009).

Portanto, a gestão de pessoas quando bem aplicada, torna-se vantagem competitiva, pois, consegue, com seus processos, mudar ou direcionar a cultura e o clima organizacional (Dutra, 2004). Tudo isto é possível quando os responsáveis pelo setor promovem a capacitação dos profissionais envolvidos na empresa, tornando-os verdadeiros colaboradores, motivados e voltados para as metas e objetivos da organização (Storey, 2001).

Identificando estas alterações no mercado, as organizações perceberam seu estilo, relações e vínculos diferentes das demais Eras, com uma estruturação voltada não mais para um empregado, mas para um colaborador em uma relação mútua de dependência e benefícios, onde “as pessoas em todos os níveis, constituem o verdadeiro capital das empresas” (Paschoal, 2006, p. 4), sendo este o mais valioso que uma empresa possui, pois, ele é quem gera renda e lucro para as organizações com qualidade e competitividade, agregando valor à empresa (Drucker, 2003).

No Brasil esta mudança no mundo corporativo é visível, pois, na visão de Cabrera (2002, p. 49):

Os últimos vinte anos da história brasileira marcaram uma profunda transição nas empresas que aqui atuam. Mudou a propriedade de várias das grandes empresas, mudou sensivelmente o estilo de gestão e fundamentalmente mudou a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Essas mudanças que pudemos perceber e vivenciar nas duas últimas décadas, mais do que velozes, foram aceleradas, e a cada ano temos a

impressão de que essa aceleração aumenta e fazemos as mudanças cada vez em menos tempo.

Último critério a ser implantado pelas empresas no setor de Gestão de Pessoas é assegurar condições favoráveis de trabalho referindo-se ao seu aspecto mais amplo, relacionada tanto a questões do ambiente físico, como um local seguro e adequado às condições e limitações físicas do funcionário, um sistema funcional que supra as necessidades das demandas do seu cargo e também um clima organizacional apropriado (Mello, 2011).

Por ser uma relação recíproca, espera-se que as duas partes desempenhem aprimoramento e desenvolvimento da relação empregado e empregador, correspondendo mutuamente aos critérios para aperfeiçoar a Gestão de Pessoas nas organizações (Storey, 2001). Citada as questões relacionadas às empresas, Dutra (2004) afirma a necessidade de qualificação dos funcionários e o aprofundamento em determinadas áreas, fator que se relaciona com a volatilidade nas informações e do conhecimento. Nesse contexto, “será cada vez mais difícil e arriscado não ter uma área de referência profissional; as pessoas chamadas de generalistas (sabem um pouco de tudo, e ao mesmo tempo, nada) não terão identidade profissional” (Dutra, 2002, p.108). Referido aspecto passa de uma análise empírica para uma estratégia efetiva que impulsiona o mercado a buscar pessoas com qualificação (níveis educacionais) e capacidades específicas, acreditando que um especialista tenha maior habilidade para desempenhar uma determinada função do que funcionários sem a qualificação específica.

## **Plano de Carreira**

Antes de aprofundar a análise sobre o plano de carreira é importante um estudo prévio sobre o termo ‘carreira’. Para Araújo (2008) a carreira remete a uma concepção de caminho estruturado e organizado no tempo e espaço e que pode ser seguido por alguém. Na visão de Dutra (2004), a carreira é uma sequência de atitudes e de comportamentos associados às experiências do trabalho, durante a vida da pessoa.

Os autores acima focam a definição de carreira como algo inerente ao empregado, e inserem as empresas como coparticipantes dessa série de acontecimentos, através de aspectos relacionados à empresa e ao empregado. Assim destaca-se:

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. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (LONDON ; STUMPH citado DUTRA, 2004, p. 65).

O conceito de London e Stumph trata a carreira como estágios, transições e etapas, formalizando a partir de um nível complexo de atitudes e decisões realizadas pela

organização a fim de desenvolver um cronograma relacionando vários aspectos em caráter de gestão. Nessa conjectura, a carreira não é apenas algo linear, como mencionado, pois, se alia a perspectiva relacionada à empresa. Podendo ser caracterizada como a trajetória do trabalhador desde sua chegada a empresa ou cargo até o final das suas atividades trabalhistas, regida por seu desenvolvimento profissional, sendo uma proposta que envolve tanto os empregados como as organizações, pois há uma relação de interdependência (Drucker, 2003).

Por outro lado, o plano de carreira, por sua vez, relaciona-se com os objetivos profissionais das pessoas e suas aspirações pessoais de carreira (Mello, 2011). O planejamento da carreira profissional alia-se com os objetivos, desejos e sonhos que são adquiridos no decorrer das atividades e do ambiente em que o indivíduo é inserido (Garcia & Souto, 2008). Araújo (2008) atribui o conceito na visão do empregado e não das empresas, quando essas já possuem planos de carreiras em que o colaborador é obrigado a cumprir, de acordo com parâmetros já estabelecidos.

Existem duas perspectivas a serem estudadas: o funcionário que almeja crescimento na sua carreira profissional e a empresa que busca por pessoas que se adequem ao perfil do cargo que está sendo oferecido, como um conjunto de instrumentos e técnicas que visam permitir a contínua negociação entre a pessoa e a empresa (Silva, Lucio & Barreto, 2013). Desse modo, o modelo organizacional acontece em paralelo ao desenvolvimento dos funcionários, motivo esse que exige que as empresas reconheçam e valorizem as pessoas e apresentem programas de recursos humanos capazes de gerar oportunidades de crescimento profissional; os empregados, por sua vez, buscam formas de qualificação educacional para se destacarem entre a concorrência (Storey, 2001).

Neste sentido, abrangendo a visão de Gould & Penley (1984), carreira é vista como um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém, e na visão de Hall (1976), carreira é como uma sequência de atitudes e comportamentos, associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

Ao analisar essas concepções, destaca-se a ideia de Dutra (2004) sobre dois conceitos que estão interligados sobre plano de carreira:

London e Stumpf (1982) procuram caracterizar o sistema na mesma linha adotada por Gutteridge, enfatizando, porém, as questões de planejamento e acompanhamento das necessidades da empresa; Leibowitz (1986) caracteriza o sistema como constituído de diretrizes, instrumento de gestão de carreira – integrados aos demais instrumentos de gestão de recursos humanos, estrutura de carreira e um conjunto de políticas e procedimentos que visam conciliar as expectativas das pessoas e das empresas. (p. 104)

Há uma concordância nas análises literárias de que o plano de carreira é uma medida a ser pensada como algo construído pela empresa e pelo funcionário. Drucker (2003) enfatiza a importância da empresa como agente direcionador, sendo retratada por situações relacionadas a uma necessidade, por sua forma de gestão e por meio de processos do

departamento de recursos humanos que a administração de carreiras pode ser desenvolvida efetivamente, contudo, é imprescindível a conciliação de anseios das duas partes envolvidas.

As decisões sobre carreira não se resumem a momentos episódicos. Os funcionários são constantemente confrontados com as mudanças no ambiente e com suas próprias mudanças (Drucker, 2003). Por este motivo, Dutra (2002) afirma que as decisões sobre carreira são um exercício contínuo, as quais são tomadas no calor dos acontecimentos e, na maior parte das vezes, sem condições para o distanciamento crítico necessário. Por isso, a melhor maneira de se preparar e antecipar aos acontecimentos são traçando um planejamento estratégico da carreira ao longo da vida, pois, à medida que a pessoa progride na carreira, automaticamente adquire conceito a seu respeito e que mudam dependendo da maturidade emocional.

Entende-se que é importante o profissional desenvolver um planejamento de carreira objetivando informações quanto a suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do mercado. Portanto, recomenda-se o uso da ferramenta SWOT (*Strengths* -Forças, *Weaknesses* - Fraquezas, *Opportunities* – Oportunidades e *Threats* - Ameaças), à carreira (Kotler & Armstrong, 2010).

Na visão de Kotler e Armstrong (2010) a matriz SWOT é uma das matrizes mais simples do planejamento estratégico empresarial, pois, é possível desenvolver aspectos positivos e negativos da situação desejada. Ou seja, o SWOT auxilia na percepção do conjunto das variáveis controláveis e incontroláveis, facilitando sua análise (Kotler & Armstrong, 2010).

No planejamento empresarial a organização ganha com a implantação do SWOT, pois, com este é possível identificação das variáveis internas e externas que afetam a mesma. Uma empresa consegue reconhecer e monitorar com precisão as variáveis que poderão afetá-la positiva ou negativamente, por meio de modelos mais sofisticados e completos, mas a SWOT continua sendo a matriz indispensável (Kotler & Armstrong, 2010).

Dutra (2004) compara o plano de carreira a uma estrada em que a pessoa a enxerga plana e asfaltada que conduzirá ao sucesso e prosperidade, em contrapartida ao olhar a realidade das empresas, percebe-se que a carreira das pessoas é uma sucessão de acontecimentos inesperados, favorecendo ou não o funcionário, tomando um rumo em alguns momentos, diferente do traçado. Entende-se que o plano de carreira é definido pelo planejamento tanto da empresa quanto para a empresa, sendo pensada como uma estrada em constante construção entre as duas partes.

A carreira profissional não deve ser algo estático, mas sim, um somatório quantitativo e qualitativo de anos de trabalho. Portanto, é um processo vivo, com crescimento e desenvolvimento constantes, determinados por fatores internos e externos, cuja visibilidade, sucesso, mudanças de foco e resultados tem um só responsável, o proprietário, ou seja, o próprio profissional (Mello, 2011).

Em relação à área de hotelaria, ainda há poucos estudos sobre gestão de pessoas e, sobretudo, planos de carreira, o que geralmente é feito em redes hoteleiras, que possuem uma estrutura organizacional mais complexa permitindo a implantação desta última. Em sua pesquisa sobre indicadores de RH, também em hotéis de rede, Piellusch &Taschner (2009)

sugerem, por exemplo, que mesmo as maiores redes não utilizam instrumentos de avaliação coerentes com aqueles apresentados pela literatura sobre o tema.

### **Pressupostos Metodológicos**

O desenvolvimento do destino turístico “São Luís” fez também crescer o número de empreendimentos hoteleiros na cidade, assim como os de rede internacional. Nesse sentido, e como já embasado pela literatura, por serem empresas com maior complexidade organizacional que um hotel independente, por exemplo, foram escolhidas como objeto de estudo desse trabalho, buscando entender como se desenvolve a gestão de pessoas em relação ao plano de carreira em nível gerencial.

Para a realização desta pesquisa, teve-se suporte bibliográfico e documental (livros e artigos) e coleta de dados primários por meio de entrevistas com os gerentes dos hotéis que compõem o setor hoteleiro internacional de São Luís (Gil, 2006). A partir deste instrumento, pretendeu-se conhecer como se consolidam as práticas de gestão de pessoas e como essas são desenvolvidas e aliadas à implantação de um sistema de plano de carreira nos hotéis de redes internacionais, presentes na cidade de São Luís.

Em função do número reduzido de hotéis pertencentes a redes internacionais na cidade de São Luís, a pesquisa foi realizada com todo o universo, sendo aplicada entrevista com os gerentes dos três hotéis de rede internacional, a saber: Ibis (rede francesa – Accor Hotels), Holiday Inn (Rede americana – Intercontinental Hotels Group) e Pestana São Luís Hotel e Resort (Rede Portuguesa Pestana Hotels & Resorts). Interessante que os hotéis incluíram três redes diferentes de países diferentes. As entrevistas foram realizadas com os gerentes desses hotéis no período de dezenove de janeiro a dois de fevereiro de 2015.

Vale ressaltar que o Hotel Tulip Inn Bellagio e Tulip Inn Praiabella Hotel presentes na cidade de São Luís não participaram da pesquisa, pois, embora sejam hotéis de rede internacional (Golden Tulip Hotels), a marca Tulip Inn atua somente nacionalmente.

### **Plano de Carreira nos Hotéis de Rede Internacional em São Luís**

Uma vez que o objetivo principal desta pesquisa consiste em descrever como é desenvolvido o modelo de gestão de pessoas (GP) no âmbito do plano de carreira com a gerência dos hotéis de rede internacional, delimitou-se primeiramente sobre o perfil do entrevistado, e em seguida sobre GP.

Assim sendo, à luz das análises dos dados, correlacionadas a investigação obteve-se as observações e argumentações que culminaram nos resultados deste estudo. O perfil dos entrevistados é constituído principalmente pelo sexo masculino, idade média entre 35 a 41 anos de idade, pós-graduação concluída, residente em São Luís entre 1 a 5 anos.

As definições do perfil são pressupostos para análise de como o hotel trabalha a dinâmica da GP. Como visto, os gerentes relativamente jovens, com idade média entre 35 a 41 anos. A maioria dos gerentes já possui pós-graduação concluída, observando que

iniciaram sua carreira profissional na nova concepção de Gestão de Pessoas, na Era da Informação, como já mencionado por Dutra (2002).

Essle (2014) em sua publicação na Associação Brasileira de Recursos Humanos afirma que cada vez mais as empresas estão inserindo no seu quadro gerencial uma liderança jovem, com capacidade para trabalhar de forma gerencial, móvel e conectado com mídias sociais, além desses fatores, os jovens líderes apresentam uma relação de trabalho mais dinâmica em sua relação com os colaboradores, diminuindo o poder autoritário e centralizador que impulsionavam as empresas e os líderes pré-1965.

Vale ressaltar que o tempo de residência em São Luís é de 1 a 5 anos. A pesquisa não abrangeu o local de nascimento dos pesquisados, contudo pode-se, empiricamente, definir que esses gestores não são naturais de São Luís, demonstrando uma valorização ao capital humano externo, procedente de outros estados e até mesmo da própria rede hoteleira.

De acordo com a realização dos levantamentos bibliográficos, e com a estrutura desenvolvida na pesquisa, preocupou-se em questionar aos gerentes se no hotel existe um departamento/setor responsável pela área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas (Rizzo, 2005), acreditando que esta seria uma questão para a reflexão da administração hoteleira, inicialmente geral para, a partir desse “despertar”, orientar as questões seguintes para o foco da pesquisa: a área de Gestão de Pessoas nos hotéis.

De acordo com os resultados, dois hotéis internacionais, os hotéis Ibis e Pestana possuem um departamento/setor responsável especialmente pela área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas. Portanto, questionou-se quais atividades são devolvidas por esse setor (Quadro 1).

**Quadro 1 – Departamento de RH na unidade e atividades desenvolvidas**

Ibis	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Controle e fluxo documental para registros de Departamento Pessoal (folha de pagamento, controle de faltas e atestados médicos, admissão e rescisão de contrato);</li> <li>b) Procedimentos simples, com exclusividade em recrutamento e seleção de pessoas;</li> <li>c) Processos elaborados, como descrição de cargos para definição e ajuste salarial por categoria profissional, determinação de planos de carreira e identificação de necessidades e treinamentos e desenvolvimento;</li> <li>d) Programas estratégicos, como aplicação de pesquisa de clima para diagnóstico organizacional, intervenções à melhoria contínua, mapeamento e gestão de competências, além de criação e implantação de programas de qualidade de vida no trabalho.</li> </ul>
Pestana	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Controle e fluxo documental para registros de Departamento Pessoal (folha de pagamento, controle de faltas e atestados médicos, admissão e rescisão de contrato);</li> <li>b) Processos elaborados, como descrição de cargos para definição e ajuste salarial por categoria profissional, determinação de planos de carreira e identificação de necessidades e treinamentos e desenvolvimento;</li> <li>c) Programas estratégicos, como aplicação de pesquisa de clima para diagnóstico organizacional, intervenções à melhoria contínua, mapeamento e gestão de competências, além de criação e implantação de programas de qualidade de vida no trabalho.</li> </ul>
Holiday Inn	Não apresenta departamento/setor especialmente para área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaborado com base nas respostas das entrevistas

A gestão de pessoas é o alicerce para o crescimento da empresa, sendo o colaborador a principal peça para esse desenvolvimento. Todo o processo produtivo só se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. “Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o colaborador, pois ele é que está dentro dela e que lhe dá vida e dinamismo” (Chiavenato, 2004, p. 7). Devido a essa explanação, os hotéis de rede internacional ou qualquer outra organização precisa de um setor direcionado a Gestão de Pessoas ativa na empresa (Storey, 2001), diferente do que acontece com o Holiday Inn de São Luís.

Vale destacar a posição de Chiavenato (2004) e Dutra (2002) ao afirmar que a Era da Informação trabalha o setor operacional da área de Gestão de Pessoas, como os procedimentos simples de contratação com seleção de pessoas e recrutamento, de forma terceirizada, sendo assumido por agências especializadas em contratação. Dos três, em que o questionário foi aplicado, apenas um informou desenvolver essas atividades, o Hotel Pestana.

Segundo Drucke (2003), a análise tática como a elaboração de cargos, especificação de plano de carreira e o desenvolvimento de pessoas são atividades atribuídas aos gestores, assumindo um papel estratégico na elaboração do desenvolvimento da Gestão de Pessoas, tornando-se geradoras de pessoas. Essas atribuições puderam ser percebidas tanto pelo Hotel Ibis quanto pelo Hotel Pestana.

Nota-se que o Hotel Holiday Inn não participa efetivamente de alguma atribuição relacionada a GP. Como verificado por Chiavenato (2005), Demo (2008), Paschoal (2006), Rizzo (2005) e Mello (2011) em que foram enfáticos na importância que GP tem para organização e para seu desenvolvimento como mecanismo para alcançar êxito.

Ao serem questionados se as práticas de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas no hotel são orientadas de acordo com uma descrição de cargos já desenvolvidas, o Ibis e o Pestana responderam que sim, e a resposta do Holiday Inn foi negativa. Dutra (2002) esclarece a importância do detalhamento dos cargos como peça fundamental para gestão, pois, através dele pode-se criar um quadro estruturado sobre o plano de carreira nas organizações e os hotéis não podem se eximir de uma evidente tendência nas empresas.

Mello (2011) esclarece a importância da implantação de programas que encontrem nos colaboradores verdadeiros talentos e que os tornem melhores ainda, desenvolvendo no funcionário um perfil profissional alinhado ao perfil da empresa, criando assim uma sintonia organizacional.

Devido a essa análise foi questionado se existe recrutamento com o programa de *Trainee* e constatou-se que apenas o Holiday Inn não atribui esse programa nas suas atividades. A criação de Programa *Trainee* é uma forma de desenvolvimento efetivo das organizações, criando em seus funcionários uma identidade profissional que beneficia tanto as empresas quanto os empregados.

Na questão seguinte, questionou-se se o estagiário da organização está inserido no plano de carreira. As respostas são as mesmas relacionadas ao Programa *Trainee*, apenas o

Holiday Inn respondeu que os estagiários não possuem oportunidade de crescimento no hotel.

Na pergunta seguinte, questionou-se sobre os treinamentos nos hotéis, pois proporcionar treinamento pode significar para a organização preparar seus funcionários a desenvolver habilidades, conhecimentos, padronização das tarefas e até mesmo mudar o comportamento (Drucker, 2003). Este tipo de ação tem como objetivo aumentar o desempenho profissional e motivacional do colaborador, melhorando os resultados e gerando um bom clima organizacional.

Segundo Silva, Lucio e Barreto (2013) o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visa a atender. No Quadro 2 é possível verificar a questão dos treinamentos para estagiários ou trainees.

**Quadro 2 – Treinamentos para trainees e estagiários.**

Ibis	Quando são contratados e a cada 6 meses;
Pestana	Tanto estagiários quanto Trainees recebem treinamentos;
Holiday Inn	Apenas quando são contratados

Fonte: Elaborado com base nas respostas das entrevistas

Rizzo (2005) analisa a identidade profissional como algo construído pelo colaborador e empresa, desenvolvendo um perfil de funcionário que aprimore suas qualidades e intensifique suas competências. Esse perfil é definido com o desenvolver dos anos e de acordo com os cargos e funções que são atribuídas ao empregado. Torna-se valiosa a importância que a empresa dispõe a gerentes que possuem o perfil da empresa, que “veste a camisa” e é conhecer dos valores que a empresa possui (Dutra, 2002). Em vista dessa análise, pesquisou-se o processo para chegar a Gerência do Hotel, sendo que um assumiu cargo operacional inicialmente, o outro já começou pela gerência e outro através de cargo administrativo. Nenhum dos entrevistados foi por programa de trainee ou outro meio.

Questionados se possuem experiência em outra rede hoteleira, dois responderam que sim e um não. Gil (2006) argumenta que a adoção de planos de carreira pode corresponder a uma significativa alternativa capaz de comprometer os funcionários para os melhores resultados de seus desempenhos, que promover a expectativa dos funcionários representa uma das possibilidades de se promover a motivação para o trabalho. A partir dessa perspectiva questionamos qual a perspectiva dos gerentes em relação à GP (Quadro 3).

### Quadro 3 – Perspectivas dos gerentes em relação à GP

Ibis	“GP é o processo mais importante em qualquer organização afinal administrar uma empresa significa de modo resumido e simplificado desenvolver pessoas e alocá-las nas posições corretas”
Pestana	“Não existiria hotelaria sem uma gestão de pessoas eficaz, nossa indústria vende sonhos e experiências e esse tipo de produto não palpável e sem pessoas é impossível funcionar”.
Holiday Inn	“Um grande aliado para o crescimento da empresa, pois um funcionário motivado trabalha mais feliz e produz mais”.

Fonte: Elaborado com base nas respostas das entrevistas

Na última pergunta procurou-se compreender como são aplicadas avaliações de desempenho gerencial no hotel. Os gestores dos hotéis Ibis e Pestana confirmaram que aplicam anualmente, e o gestor do Holiday Inn afirmou que os gerentes são analisados apenas quando há necessidade. A avaliação de desempenho gerencial é de extrema valia, pois é por intermédio da avaliação que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. Portanto, a avaliação do produto final ou do trabalho deve ser considerada uma função estratégica pelas organizações modernas (Silva, Lucio & Barreto, 2013).

### Considerações Finais

A hotelaria internacional na cidade de São Luís, apesar de ainda ser um quantitativo baixo se comparado a outras capitais brasileiras turísticas, inclui hotéis de boas estruturas físicas, bom atendimento, boa localização e uma variedade de preços acessível a diferentes segmentos.

A ideia da presente pesquisa surgiu quando os pesquisadores constataram que alguns gerentes desses hotéis não se tornavam gerentes por um processo de plano de carreira em que, de acordo com a pesquisa bibliográfica, é uma metodologia a ser aplicada para o desenvolvimento das organizações e crescimento profissional dos colaboradores. Para um estudo mais profundo foi necessário uma pesquisa in loco e profunda, sendo determinante para a concretização dos fatos.

A partir da coleta e análise dos dados, verificou-se que um dos gerentes assumiu primeiramente o cargo de gerência dentro do hotel, não possuindo antes vínculos com a empresa, o que afeta diretamente a gestão de pessoas e estar de acordo com o modelo de desenvolvimento de um plano de carreira para o setor hoteleiro, assim como a construção da identidade profissional aliada a empresa e ao funcionário, como identificado em alguns autores.

Foi possível verificar que nos hotéis pertencentes a redes internacionais pesquisadas ainda não se percebe a plenitude da Gestão de Pessoas como área organizacional determinante para a aquisição de diferenciais estratégicos e vantagens competitivas, conforme muitos teóricos defendem em suas argumentações. Isso ficou constatado no fato dos gerentes estarem a pouco tempo no cargo de gerência e não terem assumido esse posicionamento a partir de um plano de carreira estruturado, o que não quer dizer que não

exista nas redes em questão, mas que não foi por meio dele que os gerentes das unidades chegaram ao seu posto atual.

Contatou-se ainda que a visão ampla do GP ainda não é completa, também no que tange à aplicação de avaliações de desempenho e implantação de programas de treinamento e desenvolvimento e, ainda, a efetiva adoção de critérios para descrição e análise de cargos, pois se espera que os hotéis internacionais assumam o desenvolvimento da área de gente e gestão com primordial para sua base estrutural, crendo que a implantação de hotéis internacionais aumente os níveis de serviços oferecidos, reestruturando os padrões antes oferecidos, ampliando a concorrência e influenciando positivamente outros hotéis.

Com base nessas constatações, novas pesquisas podem ser realizadas sobre o tema “Planos e desenvolvimento de carreira na hotelaria”, especialmente orientado para os profissionais de níveis administrativo e gerencial no setor hoteleiro, bem como das redes como um todo.

Deste modo, concluiu-se que embora se constate a consolidação da perspectiva de que a área de Gestão de Pessoas apresenta consideráveis contribuições à obtenção dos melhores resultados no trabalho desenvolvido em uma organização, tal concepção ainda pode ser melhor adotada pelos gerentes dos hotéis pesquisados, 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 hoteleiro.

## Referências

- Araújo, L. C. G. de (2008). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo, Atlas.
- Cabrera, L. C. Q. (2002). *Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas: manual de gestão de pessoas e equipes – estratégias e tendências*. São Paulo, Gente.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo, Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Demo, G. (2008). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. São Paulo, Atlas.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, Atlas.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo, Atlas.
- Drucker, P. (2003). *Strategy and human resource management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Essle, M. (2014). *O segredo da liderança jovem está nos detalhes*. Recuperado em 09 de maio de 2015 de <http://www.abrhacional.org.br/component/content/article/2075-o-segredo-da-lideranca-jovem-esta-nos-detalhes.html> VISTO 06/02/2015.

- Garcia, F. C.; Souto, S. R. (2008). Cultura Organizacional e Gestão de Pessoas: um estudo de caso no setor de hotelaria em Minas Gerais. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Campinas (SP), v. 7, n. 42036, p. 61-78.
- Ghoshal, S.; Tanure, B. (2004). *Estratégia e gestão empresarial: Construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gil, A. C. (2006). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, Atlas.
- Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 244-265.
- Groonros, C. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro, Campus.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Mello, A. S. de et al. (2011). Práticas de recursos humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba. *Turismo Visão e Ação*, Balneário Camboriú (SC), v. 13, n. 3, p. 362-379, 2011.
- Paschoal, L. (2006). *Gestão de Pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Piellusch, M.; Taschner, G. B. (2009) Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. *O&S - Salvador*, v.16 - n.51, p. 665-686 - Outubro/Dezembro.
- Rizzo, C. (2005). *Gestão de pessoas em turismo: nova visão de recursos humanos aos profissionais da área*. Manaus: Cec.
- Silva, F. F.; Lucio, E. M. de M.; Barreto, L. M. T. da S. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case Disney. *Revista Hospitalidade*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 275-295, 2013.
- Silva, I. O. F. (2007). O avanço da rede hoteleira em Salvador e na Costa dos Coqueiros — 1996 a 2006. *Observatório e Inovação do Turismo*. Vol. II, No. 3
- Storey, J. (2001). *Human resource management: A critical text. 2nd edition*. London, UK: Thomson.