

## **As Práticas de Gestão de Pessoas na Hotelaria: Um Estudo no Verdegreen Hotel**

**Jammilly Mikaela Fagundes Brandão<sup>1</sup>**

**Rosiele Fernandes Pinto<sup>2</sup>**

**Saulo Emmanuel Vieira Maciel<sup>3</sup>**

### **Resumo:**

Esse trabalho analisa as práticas de gestão de pessoas no Verdegreen Hotel, localizado na cidade de João Pessoa–PB, para responder a esse objetivo realizou-se um estudo de caso nessa empresa, no qual se abordou especificamente as práticas de recrutamento/seleção, orientação/socialização, treinamento/desenvolvimento, avaliação de desempenho, recompensa, liderança e motivação. Quanto à metodologia utilizada, essa compreendeu de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo realizada através de questionários, aplicados aos funcionários do hotel e entrevista semi-estruturada aplicada a gestora de recursos humanos. Os resultados indicam que as práticas de gestão de pessoas na empresa pesquisada tem sido realizadas de maneira satisfatória, refletido no discurso dos funcionários, porém destaca-se a necessidade de ampliação das políticas inerentes às pessoas principalmente no que se refere ao reconhecimento do funcionário.

**Palavras-chave:** Hotelaria. Gestão de pessoas. Administração.

---

<sup>1</sup>Graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). jammillybrandao@hotmail.com

<sup>2</sup>Mestre em Administração de Recursos Humanos PPGA-UFPB. Professora do Curso de Hotelaria da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) / Campus IV. rosielepb@yahoo.com.br.

<sup>3</sup>Mestre em Administração de Recursos Humanos PPGA-UFPB. Professor da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) / Campus IV. profsaulomac@uol.com.br

## **1 INTRODUÇÃO**

A lógica atual que se apresenta na literatura em se tratando de gestão de pessoas é que as pessoas devem ser consideradas como o ativo mais valioso. Na prática, pesquisas na área de comportamento organizacional demonstram que para muitas organizações isso aparece apenas como um discurso, pois elas estão em sua maioria preocupadas apenas com lucros, diminuição de custos e investimentos em bens materiais. Esta postura compromete o desempenho da empresa e no setor hoteleiro isso se caracteriza de maneira ainda mais significativa já que os meios de hospedagem se classificam como prestadores de serviços, onde existe a relação direta dos funcionários com os clientes, sendo a qualidade no atendimento essencial para o sucesso da empresa. Este fato motivou a realização do presente estudo a fim de analisar a atuação da área de gestão de pessoas no Verdegreen Hotel. Considerando que a gestão de pessoas é composta por subsistemas e abrange diversos aspectos que fazem referência à relação organização/pessoas (CHIAVENATO, 2010), buscou-se verificar como as práticas de recrutamento/seleção, orientação/socialização, treinamento/desenvolvimento, avaliação de desempenho, recompensa, liderança e motivação são desenvolvidas nessa empresa.

De um lado este trabalho se justifica, por pretender ampliar os estudos no campo da gestão das práticas de pessoas no setor hoteleiro, o qual se encontra em expansão em todo o mundo, o que não é diferente no nordeste brasileiro, campo escolhido para aplicação da pesquisa; de outro, por se considerar o campo pouco explorado no tocante a gestão de pessoas.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS NA HOTELARIA**

Com o crescimento do turismo a hotelaria ganha cada vez mais espaço no mercado, por ser considerado um setor indispensável na viabilização do turismo, segundo Dias e Pimenta (2005) os turistas necessitam, geralmente, de um local para descansar e recuperar as energias durante seu tempo de permanência na destinação. Entretanto, vale ressaltar que o hotel não se trata apenas de uma estrutura física destinada ao alojamento de pessoas é, sobretudo uma indústria de

prestação de serviços, que de acordo com Castelli (1992, p. 38) “é o estabelecimento comercial de hospedagem, que oferece ocupação eminentemente temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além dos demais serviços inerentes à atividade hoteleira”. Dessa forma a rotina de um hotel necessita da atividade humana, seja para receber um hóspede, acomodá-lo, servi-lo uma refeição, ou até mesmo para arrumação e limpeza dos apartamentos. Enfim, assim como em qualquer outra organização, os meios de hospedagem necessitam de recursos humanos.

A gestão de pessoas é executada nas organizações, de um modo geral, através de seus subsistemas: recrutamento, seleção, orientação/socialização, treinamento e avaliação de desempenho, sendo que não existe uma única maneira de gerenciar pessoas, ou seja, o departamento de Recursos Humanos sofre variações de organização para organização. Os subsistemas são desenvolvidos com base na visão que a organização tem do tipo de relação que quer estabelecer com os seus empregados (LACOMBE e TONELLI, 2001). Nas empresas hoteleiras segundo Castelli (1994, p. 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”. No que se refere às práticas de recrutamento e seleção de pessoas pode-se afirmar conforme Franco (2002) que elas deixaram de ser atividades de “mediação passiva” entre as necessidades da empresa e os profissionais do mercado ou uma simples “porta de entrada” para se converter em um núcleo comprometido com os resultados de cada um dos profissionais que fazem a organização. Algumas medidas passaram a ser fundamentais no processo de seleção dentre elas a clara definição de critérios que possam mensurar as qualificações e o perfil do candidato para o desempenho da função. Nas empresas hoteleiras a fase de orientação/sociabilização se caracteriza como o fornecimento de informações básicas sobre o hotel para todos os funcionários, para Hayes e Ninemeier (2005, p. 86) “a orientação eficaz é essencial, porque ajuda a estabelecer um relacionamento de longo prazo entre o hotel e seus funcionários”. O autor acrescenta que um bom programa de orientação deve abranger dentre outras questões um panorama geral do hotel, apresentando a missão e a importância da prestação de serviço eficaz ao hóspede; revisão das políticas e dos procedimentos importantes, como as medidas em casos de assédio; discussão detalhada sobre remuneração,

benefícios e pagamento; preocupação com a segurança dos hóspedes; *tour* por todas as áreas do hotel, incluindo, em alguns casos, uma refeição no restaurante do hotel (HAYES e NINEMEIER. 2005) e em alguns casos o funcionário iniciante recebe um manual “o propósito do manual do funcionário é fornecer detalhes a respeito dos assuntos básicos tratados durante o programa de orientação”.

Para o hóspede a maneira como os funcionários lhes prestam atendimento seja recepcionista, camareira ou qualquer outro representa a imagem do hotel e definem a qualidade do serviço. Sabe-se que o treinamento é a ferramenta que a empresa tem para oferecer o serviço com a qualidade que o hóspede espera, mas na realidade algumas empresas no setor hoteleiro ignoram esse fato, a justificativa utilizada por estas empresas segundo Dias e Pimenta (2005) é que as especificidades do setor como sazonalidade e concorrência implicam em rotatividade, assim, treinar o funcionário significaria na prática aprimorá-lo para o concorrente. Outra prática de recursos humanos se refere a avaliação de desempenho, de acordo com Hayes e Ninemeier (2005) a avaliação determina além de outras questões quais funcionários precisam de treinamento, define políticas de recompensas, auxiliam na garantia do cumprimento das leis, sendo seus registros inclusive uma ferramenta útil nas possíveis situações em que os funcionários venham a mover processos contra o hotel. Esse mesmo autor destaca a importância da empresa administrar bem o programa de recompensas “o pagamento é importante não só porque os funcionários necessitam de dinheiro para comprar comida, abrigo, roupas e outros itens, mas também porque indica o valor de um indivíduo para a organização” (HAYES E NINEMEIER. 2005, p. 90).

Percebe-se, portanto que os processos de gestão de pessoas se tornaram cruciais ao desenvolvimento do negócio, segundo Castelli (2001) “embora o progresso técnico 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”. Daí a necessidade de uma atualização das práticas de recursos humanos visto que conforme afirma Sarsur (2004, p.337) “uma possível

não adaptação ou pro-ação da função de recursos humanos à nova realidade poderia culminar na sua extinção no espaço organizacional”.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esse estudo foi realizado no Verdegreen Hotel, localizado em João Pessoa-PB, por se caracterizar como um meio de hospedagem inovador devido à política de sustentabilidade que o mesmo adota. A empresa possui um número de setenta funcionários, onde foram pesquisados 42 desses representando uma amostra de 60%, além da gestora de Recursos Humanos. Todos os setores do hotel foram representados por pelo menos um funcionário.

Como instrumento de coleta de dados foi aplicada uma entrevista semi-estruturada à gestora de recursos humanos - RH e para os funcionários foi aplicado um questionário, ambos buscavam informações acerca da caracterização das práticas de gestão de pessoas na empresa pesquisada, como: atribuições, caracterização da empresa, contribuição da área e informações específicas sobre o processo de recrutamento e seleção, socialização/orientação, treinamento, avaliação de desempenho, recompensa, liderança e motivação. Os dois instrumentos utilizados nessa pesquisa são claramente definidos por Ruiz (2008, p. 51): “na entrevista, o informante fala; na técnica do questionário, o informante escreve ou responde por escrito a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas”. Utilizou-se da estatística básica para os cálculos percentuais, onde o número de respostas obtidas foi multiplicado por 100 (cem) e o resultado foi dividido pelo número total da amostra.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 Apresentação do Verdegreen Hotel**

O Verdegreen Hotel atua no mercado hoteleiro da capital paraibana desde 2008, é caracterizado como um empreendimento de médio porte e possui 140 unidades habitacionais–

UHs, todas bem equipadas. O hotel tem uma missão voltada para a política ambiental que é fazer de cada hospedagem uma experiência de acolhida diferenciada pelo cuidado e respeito com as pessoas e com a natureza. Para isso tem como principais compromissos: atender as necessidades dos clientes, buscando parcerias sólidas e duradouras, melhorar continuamente os processos de seu sistema de gestão ambiental e empresarial, investir no desenvolvimento de seus recursos humanos e tecnológicos. Ele é categorizado como um equipamento hoteleiro eco design, para isso ele tem como política: desenvolver com a equipe, de forma permanente e contínua, a conscientização de cidadania, para que através de atitudes, possam sensibilizar os clientes, fornecedores e a comunidade, tendo como indicador o índice de eficácia das práticas socioambientais adotadas; e priorizar sempre a aquisição e a correta utilização de produtos e tecnologias com baixo impacto ambiental, utilizando como indicador o percentual de metas cumpridas com o consumo de produtos e tecnologias de baixo impacto ambiental. Em sua infraestrutura estão incluídos sistemas de economia de energia como os sistemas de captação de energia solar, elevadores inteligentes, sensores para controle de luz, ar condicionado menos poluente e de baixo consumo; e sistemas de reaproveitamento e economia de água, por meio de descarga com duplo acionamento, torneiras com sensores para controle de água.

A estrutura organizacional da empresa compreende os departamentos de Hospedagem, Eventos, Governança, Alimentos e Bebidas, Manutenção e Controladoria. A empresa é composta por uma mão de obra jovem onde mais de 57% dos funcionários que participaram da pesquisa têm entre 26 e 35 anos de idade, sendo que 60% deles são do sexo masculino, tendo formação superior apenas 17% e mais de 38% concluíram o ensino médio. Quanto ao tempo de serviço dos funcionários, considerando que o hotel atua no mercado há apenas dois anos, o tempo de serviço é bastante pequeno, estando os funcionários há um ano ou menos na empresa.

#### **4.2 A Gestão de Pessoas na Visão dos Funcionários**

Para conhecer as práticas de gestão de pessoas aplicadas pela empresa pesquisada, buscou-se entender o que pensam os funcionários acerca dessas práticas das quais eles estão

diretamente envolvidos. Inicialmente quando questionados sobre a política de recrutamento e seleção da empresa, 60% deles informaram que tomaram conhecimento sobre a vaga a qual ocupam atualmente através de amigos que trabalhavam no hotel, enfatizando que a divulgação “boca a boca” é a principal fonte externa de recrutamento utilizada pelo Verdegreen. Cerca de 20% informaram que já trabalhavam no hotel sendo promovido ou transferido para o cargo atual, o que configura como prática de promoção interna, prática esta que atualmente tem sido bastante utilizada pelas empresas como forma de incentivar e motivar a mão-de-obra interna e possibilitar maiores investimentos em termos de qualificação da mão de obra. Segundo Hayes e Ninemeier (2005, p. 84) “muitos hotéis consideram primeiramente funcionários com alto desempenho quando disponibilizam cargos de gerência”.

A entrevista é uma técnica de seleção das mais utilizadas pelo hotel, onde 78% foram selecionados apenas através do método de entrevista e para o restante além da entrevista foram aplicadas técnicas como prova de conhecimento, teste de personalidade e teste de simulação. Vale salientar que apesar da popularidade das entrevistas sua confiabilidade e validade são questionáveis, devendo a empresa não utilizá-la como um método único de seleção. Outras questões abordaram o processo de orientação/socialização, buscando conhecer se o mesmo existe dentro da empresa, onde se identificou que aproximadamente 98% dos funcionários passaram por um processo de socialização classificando-o como muito bom. Sabe-se que uma socialização apropriada permite ao funcionário um bom desempenho no trabalho e mais comprometimento, portanto esperamos que essa teoria reflita na empresa pesquisada já que a mesma apresentou um bom resultado acerca do processo de socialização.

Quanto aos programas de treinamento observa-se que aproximadamente 79% dos funcionários informaram que a empresa oferece e eles já participaram desse programa, e para 19% a empresa oferece, porém eles não participaram e menos de 3% informaram desconhecer essa prática na empresa. É possível concluir que apesar da empresa desenvolver programas de treinamento alguns funcionários não participam, logo é preciso que a empresa desenvolva mecanismos para tornar os treinamentos mais aplicáveis. A outra questão sobre treinamento buscava conhecer como eles são aplicados, a grande maioria representados por mais de 83% do

total dos participantes da pesquisa declararam que os treinamentos acontecem no local de trabalho. Percebe-se então a partir dessa informação que a empresa se utiliza do (TLT) treinamento no local de trabalho método que para muitos pesquisadores é um meio efetivo de facilitar o aprendizado in locus, devido às pressões de tempo que as empresas têm essa técnica oferece rapidez, conforme Bohlander et al (2003, p.146) “ela tem a vantagem de oferecer experiências práticas sob as condições de trabalho normais e uma oportunidade para o treinador-um gerente ou funcionário sênior- construir bons relacionamentos com novos funcionários”.

A maioria dos funcionários representados por um índice acima de 83% já passaram por algum processo de avaliação de desempenho, e ainda sobre essa mesma temática, buscou-se conhecer quem era o responsável por esse processo, de acordo com mais de 86% a avaliação é desenvolvida pelo superior hierárquico. Vale salientar que esse método é eficaz no sentido de que ninguém melhor que o próprio chefe para avaliar o desempenho, pois convive com o funcionário e é de certa forma responsável pelo seu trabalho, porém não se pode negar que a avaliação feita na percepção de uma única pessoa favorece ao subjetivismo. Outra questão importante se refere ao feedback que é dado ao funcionário acerca do seu desempenho, para 60% esse feedback é dado independente do desempenho e para 12% isso ocorreu só nas vezes que o funcionário teve um bom desempenho, esse mesmo percentual informou que obteve o feedback só nas vezes em que não teve um bom desempenho e apenas 7% informaram não terem nenhum feedback sobre seu desempenho. Quanto ao sistema de recompensas aproximadamente 97% por cento dos funcionários informaram que a empresa oferece outros benefícios além dos exigidos por lei, foram citados os benefícios como plano de saúde, décimo quarto salário e participação nos lucros e resultados (PLR).

Objetivando verificar aspectos relacionados a liderança, motivação, nível de satisfação dos funcionários, bem como a relação desses com seus superiores e colegas, foram desenvolvidas questões que exploraram essas temáticas. Quando perguntado sobre a frequência de participação nas decisões relacionadas ao seu trabalho 54% dos funcionários declararam que sempre participam dessas decisões. Na questão que tratou do relacionamento entre funcionários e superiores, constatou-se que para mais de 83% sempre há um contato direto com o chefe, o que é



um bom indicador já que o exercício de uma boa liderança depende também da qualidade dos relacionamentos e no que se refere ao interesse dos chefes pelos problemas pessoais dos funcionários 43% deles informaram que isso sempre ocorre e apenas 5% declararam que isso nunca ocorre. Questionados sobre a liberdade de opiniões no ambiente de trabalho, 62% afirmaram ter essa liberdade, além de que 57% acreditam que existe uma relação de amizade e camaradagem entre os colegas de trabalho e 50% deles discordam que haja um sentimento de superioridade ou inferioridade nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Esses resultados apresentados são satisfatórios visto que a qualidade de vida do funcionário está relacionada também a forma como as pessoas interagem e como suas questões pessoais são tratadas dentro das organizações.

Dada a importância que a realização profissional e pessoal do funcionário têm para o desempenho no trabalho, questionou-se se o trabalho realizado por eles proporciona essa realização, cerca de 53% dos funcionários e pouco mais de 45% assinalaram, respectivamente, os itens “concordo” e “concordo totalmente”. Esses dados nos permitem considerar que os funcionários estão bastante satisfeitos com seu trabalho e se sentem realizados, conclusão esta reforçada quando mais de 52% e cerca de 41% declararam, respectivamente, os itens “concordo” e “concordo totalmente” que o hotel representa uma extensão de sua casa. Esses índices de satisfação também se estendem as recompensas ofertadas pela empresa, onde mais de mais de 50% dos funcionários consideram seu salário justo e adequado e esse mesmo percentual também respondeu que estão satisfeitos em relação aos benefícios.

Os resultados aqui apresentados representam de certa forma bons indicadores na gestão de pessoas, visto que foram informações elencadas pela percepção das pessoas diretamente envolvidas nas práticas de gestão de pessoas do Verdegreen Hotel.

#### **4.3 Gestão de Pessoas na Visão da Gestora de Recursos Humanos**

No início do funcionamento do hotel as atividades burocráticas de RH eram terceirizadas, sendo que depois de dois anos a empresa determinou uma gestora responsável por essas

atividades e pelo gerenciamento de pessoas de maneira mais abrangente, onde atuaria junto aos chefes dos demais setores, estando subordinada diretamente a gerência do hotel.

Para um maior controle e padronização do gerenciamento, o hotel possui procedimentos de gestão–PG, que é uma “cartilha” onde descreve como devem ser realizadas as atividades nas diversas áreas do hotel incluindo a gestão de pessoas. O procedimento de gestão de pessoas denominado de PG 05 aborda as políticas, descreve os processos de seleção e qualificação do pessoal, bem como as práticas de monitoramento da gestão de pessoas utilizadas pelo hotel. O objetivo desses procedimentos é que o hotel consiga promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores em todos os níveis, para isso são várias as políticas descritas no PG 05 que contemplam aspectos relacionados ao nível de autonomia das unidades gestoras, a captação de colaboradores (recrutamento e seleção), introdução e adaptação do novo colaborador na empresa (integração), educação/treinamento e avaliação do clima organizacional. Essa política é oficializada pela gerência geral a partir da assinatura do PG 05 e pelos gestores que asseguram o domínio do conteúdo contido no programa e a divulgação do mesmo nas reuniões e treinamentos. Portanto a avaliação que se pode fazer a respeito do PG 05 é que na prática percebe-se que ele não é concretizado em sua totalidade, o que existe é a aplicação isolada de alguns procedimentos de gestão de pessoas por ele propostos, porém outras orientações não são seguidas e as ações vão sendo implementadas de maneira não sistemática. Porém não se pode negar que a criação do PG 05, aliada a decisão em contratar um funcionário para realizar as atividades de gestão de pessoas, sinalizam tentativas realizadas pelo hotel para desenvolver o processo de gestão de pessoas de forma mais profissional. Mas vale destacar que essas ações não são suficientes, visto que o PG 05 apesar de apresentar boas propostas ainda não tem uma boa aplicabilidade.

Na visão da gestora o processo de recrutamento e seleção é feito interno e externamente utilizando-se da internet e anúncios em jornais. No processo de seleção é realizada uma análise de currículos e posteriormente os candidatos são entrevistados e submetidos a uma prova de conhecimento teórica e/ou prática, dependendo do cargo a ser preenchido. É bom lembrar que embora a gestora tenha descrito essas etapas como presentes no processo de seleção, quando entrevistados a maioria dos funcionários afirmaram ter participado apenas de entrevistas. Ela

informou que o processo de seleção é realizado pela gerência de RH junto ao chefe do setor que demanda o candidato, e quando selecionados os candidatos são apresentados à missão da empresa bem como aos departamentos. Como o hotel é caracterizado pelo respeito ao meio ambiente, os funcionários passam por uma orientação voltada as práticas ambientais, realizada de maneira formal e padronizada, feita individualmente ou em grupo, sob a responsabilidade da gerente de sustentabilidade. Quanto ao treinamento há um planejamento elaborado pelo gerente geral junto aos chefes de setores, que segue as seguintes etapas: diagnóstico (levantamento da necessidade do treinamento), plano (como, onde, quem irá participar e quais os objetivos), execução (a atividade de treinamento) e avaliação (analisa se os objetivos foram alcançados). Os treinamentos geralmente acontecem no salão do hotel, sendo caracterizado como atividades em grupos, seminários e palestras. A avaliação de desempenho é feita pelo chefe de cada setor, sendo realizada de maneira informal. O feedback é dado aos funcionários estejam eles apresentando desempenho favorável ou não, essa informação se contradiz com a declaração de alguns funcionários que afirmaram que o feedback só ocorre quando o desempenho está bom ou necessita de ajustes. Tratando-se das recompensas, os funcionários recebem recompensas financeiras e não financeiras como os benefícios de plano de saúde, plano odontológico, auxílio-transporte e refeição, essa informação está em conformidade com a declaração dos funcionários.

As relações pessoais em todos os níveis hierárquicos são excelentes, segundo a visão da gestora, os funcionários têm total liberdade para se expressarem e quando procuram à gerência são ouvidos atentamente. Esse é um dado importante, pois, confrontado com a opinião dos funcionários percebe-se que os mesmos também declararam que há esse bom relacionamento entre as pessoas bem como essa abertura ao diálogo juntos aos superiores. Isso nos leva a acreditar que não se trata apenas de um discurso da empresa, mas de fato uma realidade. Porém a gestão precisa desenvolver melhores mecanismos para motivar o funcionário, pois as práticas motivacionais e de reconhecimento existentes, segundo a gestora, consistem apenas em fazer elogios e realizar festas em datas comemorativas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo que objetivou analisar as práticas de gestão de pessoas no Verdegreen Hotel atendeu aos requisitos propostos no sentido de que a partir de uma investigação realizada a amostra selecionada, definiram-se os elementos que permeiam a gestão de pessoas na referida empresa. Pesquisas anteriormente realizada acerca da gestão de pessoas na rede hoteleira de João Pessoa identificou que embora a área de RH seja fundamental para o desenvolvimento do negócio, há um conhecimento vago por parte dos gestores acerca das práticas de RH bem como não é dada a atenção devida a esse setor. Os resultados da investigação no Verdegreen Hotel apontam para uma realidade um pouco mais animadora em relação a gestão de pessoas. As práticas de gestão de pessoas no Verdegreen hotel que até então eram terceirizadas passaram a ser coordenadas pela empresa, isso demonstra de certa forma uma importância maior a questão do gerenciamento das pessoas.

Analisando as questões centrais de RH como atrair, manter e desenvolver pessoas no que se refere às políticas de recrutamento o hotel se utiliza de fontes internas e externas. Essa uma boa opção, pois permite a valorização da mão de obra existente na empresa e o incremento de novas competências, experiência e ideias. A entrevista é o método mais utilizado por esta empresa para selecionar os funcionários, sendo selecionado o funcionário passa por um processo de integração que visa dá boas-vindas e informá-los sobre a política ambiental da empresa. A técnica de treinamento mais utilizada é a TLT - treinamento no local de trabalho, onde o funcionário aprende fazendo. O desempenho do funcionário é avaliado pelo superior hierárquico e é dado ao funcionário um feedback sobre esse desempenho. A empresa utiliza como recompensas além dos salários alguns benefícios. Quanto à liderança e a motivação, de maneira geral existe boa relação entre os funcionários e a empresa refletida numa política em que há uma participação dos funcionários nas decisões, há um canal de abertura junto aos superiores, bem como há um interesse desses pelos problemas pessoais dos funcionários e o trabalho realizado proporciona realização pessoal e profissional. Conforme declaração dos funcionários, a empresa representa a extensão de sua casa e eles estão satisfeitos com o salário que a empresa oferece.

O setor hoteleiro vive um momento de grande ascensão, sendo necessária a adoção de práticas de gestão de pessoas compatíveis com essa nova realidade, visto que as pessoas é que fazem a diferença, principalmente por se tratar do setor de serviços. Diante do exposto, pode-se concluir que, no que se refere a essas práticas, a empresa pesquisada tem realizado de maneira satisfatória, refletido no discurso dos funcionários, porém destaca-se a necessidade de ampliação das políticas inerentes às pessoas principalmente no que se refere ao reconhecimento do funcionário. Dessa forma, esperamos que numa época em que tanto se fala em investimento em recursos humanos esse trabalho possa contribuir fornecendo um instrumento de estudo para que acadêmicos e profissionais se informem sobre como se encontra a área de Recursos Humanos de empresa hoteleira de uma capital do Nordeste do Brasil.

## **REFERÊNCIAS**

- BOHLANDER, George; SNELL Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educus, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCUS, 1992.
- DIAS, R.; M. A. PIMENTA. **Gestão de Hotelaria e Turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- FRANCO, S. **Recrutamento e Seleção: a hora da verdade**. IN: BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena (Coord.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações. Vol.2. São Paulo: Gente, 2002.
- HAYES, D. K.; NINEMEIER, J. D. **Gestão de Operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- HOMEM, I. D.; OLTRAMARI, A. P.; BESSI, V. G. **A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 3, p. 210-227, Abr./Jun. 2009
- LACOMBE, B. M. B; TONELLI, M. J. **O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos**. RAC, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001: 157-174
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SARSUR, A. M. A. **Empresabilidade como uma “nova” Gestão de Recursos Humanos**. In: BITENCOURT. C. (org.) **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.