

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: Um estudo em meios de hospedagem muito confortáveis no Rio Grande do Norte**

**POLICIES AND PRACTICES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A study in very comfortable hotels in Rio Grande do Norte**

**POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS: Un estudio realizado en hoteles muy confortables en el Rio Grande do Norte.**

Catiane Lopes de Lima<sup>1</sup>  
Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto<sup>2</sup>

**Resumo:** A presente pesquisa consiste em analisar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelos meios de hospedagem classificados como muito confortáveis no estado do Rio Grande do Norte, Brasil, segundo o Guia Quatro Rodas. Adotou-se a abordagem qualitativa, com estudo de casos múltiplos e de caráter descritivo, por realizar uma análise das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelos meios de hospedagem. A coleta de dados foi realizada *in loco*, através de um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado junto aos responsáveis pela gestão de pessoas em cada equipamento de hospedagem. Para avaliação dos resultados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Como resultado, a pesquisa revelou que a gestão de pessoas, praticada pelos empreendimentos analisados, apresentam-se, em alguns casos, fragilizadas no que concerne às políticas e práticas, o que por sua vez afeta diretamente na atuação das pessoas, e na criação de estratégias que facilitem o processo de trabalho.

**Palavras-Chave:** Meios de hospedagem; Gestão de Pessoas; Políticas e Práticas.

**Abstract:** The following research consists in analyzing the policies and practices of human resource management adopted by the hotels classified as very comfortable in Rio Grande do Norte state, Brazil, according to Guia Quatro Rodas. A qualitative approach was adopted for this research, with multiple case study, in a descriptive manner, for carrying out an analysis of the

---

<sup>1</sup> Bacharel e Mestre em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Professora Auxiliar do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [catianelopeslima@hotmail.com](mailto:catianelopeslima@hotmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Turismo e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo. Professora Adjunta do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [leiliannebarreto@hotmail.com](mailto:leiliannebarreto@hotmail.com).

policies and practices of human resource management adopted by the hotels. The data collection was carried out on the spot, through a semi-structured interview script, applied to those responsible for human resource management in each hosting equipment. To evaluate the results, the technique of content analysis has been used. As a result, the research revealed that the human resource management, in the enterprises analyzed, in some cases, was presented weak by their policies and practices, which in turn affects directly the performance of employees and the creation of strategies to facilitate the work process.

**Key-words:** Hotels; Human Resource Management; Policies and Practices.

**Resumen:** Este artículo consiste en analizar las políticas y prácticas de Gestión de Personas adoptadas por los hoteles clasificados como muy confortables en el estado de Rio Grande do Norte, Brasil, según el Guia Quatro Rodas. Se adoptó un enfoque cualitativo, con estudio de múltiples casos y de carácter descriptivo, para llevar a cabo un análisis de las políticas y prácticas de gestión de personal adoptadas por los hoteles. La recolección de datos se llevó a cabo a través de un itinerario de entrevista semiestructurada, aplicado con los responsables por la gestión de personas en cada equipo de hospedaje. Para evaluar los resultados, se utilizó la técnica de análisis de contenido. Como resultado, la encuesta reveló que la gestión de personas, practicada por los emprendimientos analizados, se muestran, en algunos casos, vulnerables con respecto a las políticas y prácticas, que a su vez afecta directamente el desempeño de las personas, y la creación de estrategias para facilitar el proceso de trabajo.

**Palabras clave:** Hoteles; Gestión de personas; Políticas y Prácticas.

## **INTRODUÇÃO**

Os meios de hospedagem configuram-se como os mais importantes e indispensáveis segmentos na cadeia dos serviços turísticos. Neles, o turista busca encontrar uma extensão de sua residência habitual, pois ao deslocar-se de seu local de origem, o hóspede necessita de um abrigo, um local onde possa ter descanso, comodidade, e que ao mesmo tempo atenda suas necessidades básicas. Todo esse aconchego que busca o turista vai além de uma estrutura física e/ou serviços

agregados. Alinhados a esse conforto, os empreendimentos hoteleiros devem investir no seu capital humano, pois a qualidade interna do serviço irá refletir sobre a satisfação do hóspede, o que, conseqüentemente, fortalecerá a imagem da localidade como um todo, além de formar um ciclo virtuoso que permitirá um aumento constante na vantagem competitiva da região.

Destarte, é importante voltar a atenção para a qualidade do fator humano no setor hoteleiro, uma vez que a presteza, agilidade e dinamismo dos funcionários impactam diretamente sobre a satisfação dos turistas (CASTELLI, 2003). É possível afirmar que as pessoas no ambiente de trabalho constituem elementos de promoção e crescimento organizacional, além de criar valor em economias baseadas em serviços, em função de desempenharem um papel fundamental para o alcance da vantagem competitiva.

Diferente dos produtos tangíveis, que podem ser tocados, vistos ou experimentados antes de sua compra, os serviços turísticos são intangíveis, intocáveis e não armazenáveis, sendo produzidos por pessoas para consumo de outras pessoas (PIMENTA, 2006). Assim, é preciso priorizar a gestão de pessoas e os processos que acompanham seu desenvolvimento, desde o nível estratégico até o operacional, pois serão elas que atuarão nas diferentes etapas e tornarão a experiência turística única e agradável.

Logo, o fator humano tem sido visto, no turismo, como um dos componentes indispensáveis na gestão estratégica e na operacionalização dos serviços, principalmente no que concerne a sua qualidade. Segundo Barreto (2011), a gestão de pessoas no ciclo da gestão estratégica tem sido uma das etapas de extrema relevância no delineamento das ações e na implementação de práticas e políticas que norteiam uma organização, e também sendo alvo de estudos recentes tanto em âmbito nacional, quanto internacional, fortalecendo o interesse na área.

Portanto, parte-se do pressuposto de que a gestão de pessoas é um dos elementos capazes de gerar resultados satisfatórios na prestação dos serviços hoteleiros, principalmente quando essa gestão está organizada por meio de técnicas gerenciais voltadas para políticas e práticas bem alinhadas estrategicamente com os valores e objetivos da organização. Dessa maneira, o presente estudo se propõe a analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas por meios de hospedagem muito confortáveis, segundo o Guia Quatro Rodas, no estado do Rio Grande do Norte e seu alinhamento com as estratégias organizacionais.

Sobre sua estrutura, o trabalho traz primeiramente uma visão sobre a gestão de pessoas em meios de hospedagem, bem como as principais políticas e práticas que concernem à gestão

de pessoas. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados provenientes do estudo, e as devidas conclusões.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS EM MEIOS DE HOSPEDAGEM**

No seu contexto histórico, a gestão de pessoas passou por diversas fases evolutivas, do simples departamento de pessoal à atual gestão estratégia de pessoas, envolvendo diferentes modelos, políticas e práticas e configurando diversas nomenclaturas na área de gestão (BRANDÃO E PARENTE, 1998). Para Ruas (2004) o termo gestão estratégica de pessoas tenta traduzir as dimensões da complexidade em torno da administração de pessoas e explicitar que a origem da transição de gestão de recursos humanos para gestão estratégica de pessoas reside na consciência da importância dessas pessoas na organização.

Essa transição do modelo tradicional de administração de recursos humanos para o atual modelo da gestão estratégica de pessoas implicou na reconfiguração de políticas e práticas dentro das organizações, desde mudanças nos seus diferentes processos, bem como na articulação de ações integradas, o que não ocorria na gestão tradicional. No Brasil, segundo Fisher (1998), essa nova tendência de gestão de pessoas, se deu no ano de 1995, a partir de modelos e práticas organizacionais importados de diferentes setores econômicos e de países com forte influência mercadológica, evidenciando cada vez mais o papel da gestão de pessoas na cadeia produtiva.

Em virtude das peculiaridades dos serviços turísticos e hoteleiros, a importância da gestão de pessoas se torna ainda mais evidente neste setor e a percepção da qualidade no momento do atendimento é bastante intensa. Em razão da proximidade do profissional desse segmento com o hóspede, os funcionários podem estabelecer o diferencial do serviço, pois eles “fazem parte do produto”, na medida em que os serviços são realizados num contexto em que produção, distribuição e consumo ocorrem simultaneamente, com a presença quase que obrigatória do cliente (KOTLER e ARMSTRONG, 1999).

Corroborando tal pensamento, Castelli (2003, p. 29) argumenta que para garantir a sobrevivência da organização, deve-se apostar na qualidade da prestação dos serviços, a partir da qualidade de seus recursos humanos, “já que a excelência do serviço, condição da

competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes”.

Sobrepondo esta ideia, Vidal e Simonetti (2010, p. 120) afirmam que, “a qualidade dos serviços prestados ao cliente parece também estar relacionada à qualidade dos recursos humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa”. Tal motivo leva as empresas a buscarem por profissionais que tenham boas relações de trabalho, produtividade e que estejam aptos a contribuir com os objetivos que a empresa pretende alcançar.

Castelli (1998) ressalta que “a qualidade está nas pessoas”. Assim, a gestão de pessoas assume um papel primordial no sucesso dos empreendimentos hoteleiros. Esses equipamentos configuram-se como um dos mais importantes e indispensáveis segmentos na cadeia dos serviços turísticos, onde o turista busca encontrar uma extensão de sua residência habitual, que atenda às suas necessidades básicas e, ao mesmo tempo, ofereça conforto e comodidade. Neste sentido, é importante que os meios de hospedagem busquem desenvolver uma equipe de trabalho que atue com excelência durante os momentos de interação e prestação dos serviços ao seu consumidor final.

No setor hoteleiro, a qualidade dos serviços prestados constitui uma questão de sobrevivência empresarial. Dessa forma, os hotéis que desejam se destacar no mercado têm buscado estimular em seus funcionários o desenvolvimento de competências capazes de aportar um desempenho profissional voltado para a inovação e a competitividade, criando pessoas preparadas para acompanhar as dinâmicas internas e externas do setor, capazes de perspectivar e antecipar o futuro, visualizando na gestão de pessoas um recurso particular, impossível de ser imitado e que irá diferenciá-lo dos demais concorrentes.

### **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas**

As políticas e práticas de gestão de pessoas dizem respeito aos processos que envolvem recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas, gestão de carreiras e qualidade de vida no trabalho. Nesse contexto, é fundamental buscar o alinhamento interno entre todas as diferentes políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como o alinhamento externo entre tais políticas e as estratégias organizacionais, o que permitirá um maior êxito em sua implementação.

De acordo com Vilas Boas et. al. (2008) as empresas hoteleiras, além de recrutar e selecionar pessoas qualificadas e com competências específicas para cada cargo, devem destinar maior atenção ao treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, investindo amplamente na melhoria dos serviços prestados e, por consequência, na satisfação do cliente. Vale ressaltar que o ato de capacitar pessoas ratifica a oferta de treinamento como oportunidade de desenvolvimento profissional, o que gera no indivíduo um sentimento de fidelidade, aumentando seu comprometimento e beneficiando sua estabilidade e engajamento com as funções do empreendimento (PIELLUSCH e TASCHNER 2009).

Sobre a avaliação de desempenho, Brandão e Guimarães (2001) sugerem que seu objetivo principal reside em estimular os colaboradores a adotar ou reforçar determinadas atitudes, habilidades e conhecimentos. A avaliação do desempenho tem a função de contribuir com a melhoria contínua dos empreendimentos, levando em consideração o alcance de metas individuais e organizacionais.

As políticas e práticas relacionadas à remuneração e recompensas são fatores que influenciam diretamente o comprometimento e a produtividade dos colaboradores. Deve existir coerência entre a qualidade na execução do trabalho e a remuneração e/ou recompensa praticada pelo empreendimento. Também é necessário que as políticas e práticas de remuneração e recompensa estejam alinhadas às estratégias e objetivos da organização (WOOD JR. e PICARELLI FILHO, 2004).

A gestão de carreiras trata das oportunidades para o crescimento profissional dos indivíduos, mas para isso o colaborador deve estar preparado para assumir cargos que muitas vezes exigem maior qualificação profissional (Dutra, 2010). No cenário dos meios de hospedagem, a gestão de carreiras pode contribuir em aspectos como a diminuição de rotatividade de funcionários, já que haverá recrutamento interno, e desenvolvimento do indivíduo em outras áreas de conhecimento, como forma de preparação para outros cargos.

A respeito da qualidade vida no trabalho, Conte (2003) explicita a necessidade de buscar um equilíbrio entre as esferas pessoal, social e familiar. Problemas da vida social e/ou familiar podem afetar diretamente o desempenho do funcionário em seu ambiente de trabalho. Assim, a empresa deve proporcionar um ambiente físico saudável e agradável.

Para que se alcance o alinhamento estratégico entre tais políticas e práticas e os objetivos empresariais, a gestão de pessoas deve estar contemplada no processo de planejamento

estratégico organizacional (MINTEZBERG et. al., 2000). Os meios de hospedagem que desenvolvem um processo de planejamento estratégico formal, com políticas e práticas de gestão de pessoas previamente definidas, têm mais chance de conseguir implementar suas estratégias e alcançar os objetivos propostos pela empresa.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo caracteriza-se como descritivo, de abordagem qualitativa e com aplicação do método de estudos de casos múltiplos. Trata-se de estudo descritivo uma vez que a pesquisa busca apresentar as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelos meios de hospedagem e o seu alinhamento com as estratégias organizacionais.

Quanto à abordagem qualitativa, segundo Vergara (2005, p. 257) este método “contempla a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos”, e os resultados geralmente não podem ser generalizados. Optou-se pela realização de estudos de casos múltiplos para permitir um conhecimento mais abrangente sobre a realidade do setor hoteleiro, permitindo comparações.

Para compor a pesquisa, foram selecionados quatro meios de hospedagem no estado do Rio Grande do Norte. A escolha desses empreendimentos se deu pelo fato de eles serem considerados pelo Guia Quatro Rodas como os hotéis de mais alto padrão de conforto em todo estado, o que ressalta sua vantagem competitiva.

A coleta de dados foi realizada através de um roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado a partir da teoria sobre gestão de pessoas, com cinco categorias: Características do respondente, Caracterização Geral do Hotel, Gestão Estratégica, Gestão de pessoas.

As entrevistas foram realizadas *in loco* com os responsáveis pela gestão de pessoas dos empreendimentos e com um dos colaboradores atuantes no nível operacional em cada um dos meios de hospedagem. As entrevistas feitas com os respondentes secundários (colaborador operacional) serviram para dar maior confiabilidade às respostas obtidas nas entrevistas com os responsáveis pela gestão de pessoas.

A coleta de dados se deu nos meses de dezembro de 2014, fevereiro e março de 2015. Dois dos equipamentos investigados estão localizados na Praia de Pipa na cidade de Tibau do Sul, e os outros dois encontram-se na Via Costeira da Capital Natal. Os nomes dos

empreendimentos foram preservados, por recomendação dos diretores que autorizaram a coleta dos dados. Portanto, na análise dos resultados, os estabelecimentos serão tratados através da sigla MH (Meio de Hospedagem), seguidos por um número (MH1, MH2, MH3 e MH4). As entrevistas tiveram em média uma hora e meia a duas horas de duração. As respostas foram gravadas e posteriormente transcritas, para facilitar a análise dos dados.

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Em conformidade com as orientações de Bardin (1977), foram realizadas as seguintes etapas: organização e sistematização das ideias; exploração do material; análise; tratamento dos dados; e interpretação.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste tópico são apresentados os resultados relativos às políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas pelos dos meios de hospedagem para manter seu diferencial competitivo entre os demais equipamentos de mesma categoria.

O Meio de Hospedagem 1 (MH1) localiza-se na Praia de Pipa (Tibau do Sul) e está no mercado há 24 (vinte e quatro) anos. É um empreendimento de administração familiar, que está em sua primeira geração. Está regularmente cadastrado junto ao Ministério de Turismo, possui 28 (vinte e oito) unidades habitacionais e 56 (cinquenta e seis) leitos. É um hotel de médio porte e possui 04 (quatro) estrelas. Conta com aproximadamente 80 (oitenta) funcionários fixos e não costuma realizar contratações temporárias em períodos de alta estação.

No que concerne à gestão estratégica, o MH1 não adota um processo de planejamento estratégico deliberado e formalizado. As estratégias implementadas emergem de acordo com as demandas e necessidades com as quais a organização se depara diariamente. Apesar de não existir um processo formal, pode-se perceber que a estratégia organizacional prioritária no empreendimento é a ênfase sobre a qualidade, uma vez que seu objetivo central é prezar pelo conforto e bem estar de seu hóspede. Como pontos fortes da organização, o gestor destacou os diversos selos de qualidade que possui e suas práticas sustentáveis com a natureza e com a sociedade. Já no quesito pontos fracos, apontou a localização do hotel, que não está situado à beira mar.

No MH1, quem assume a gestão de pessoas é o próprio diretor, com auxílio do departamento administrativo/financeiro. Em relação às suas políticas e práticas de recrutamento e seleção, o hotel inicia o processo de recrutamento a partir da descrição de competências e

requisitos básicos para ocupação do cargo ofertado, em seguida, os funcionários do hotel poderão se candidatar à vaga ou até mesmo indicar um parente ou amigo para participarem da seleção. Não havendo pessoas dentro da organização aptas às funções exigidas, a vaga é divulgada por meio dos funcionários na comunidade local. Os critérios de seleção priorizam pessoas da comunidade local e regiões próximas. Geralmente, dependendo das atividades que serão desempenhadas no cargo, é necessário o domínio de outros idiomas, boa capacidade de comunicação e competências individuais.

Sobre as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento, o MH1 realiza um treinamento inicial com os recém-contratados, de aproximadamente uma semana a um mês. É utilizado um manual elaborado por cada departamento com as instruções de cada cargo, que servem de orientação para os novos funcionários. Em relação à frequência, os treinamentos acontecem constantemente, principalmente nas áreas de recepção e alimentos e bebidas. O estímulo para o conhecimento e aprendizagem organizacional é feito por meio de incentivos à realização de cursos de qualificação técnica e de idiomas, porém, boa parte dos colaboradores apresenta resistência para se qualificar.

Embora não exista uma metodologia formulada para a avaliação de desempenho, ela acontece diariamente com base nos procedimentos do manual elaborado por cada departamento, através da observação do desempenho do funcionário. Como resultado dessa avaliação é possível perceber que existe uma melhoria contínua nos processos e na qualidade dos serviços ofertados.

Na categoria de remuneração e recompensas, a remuneração empregada pelo hotel é maior que a média praticada no mercado e ocorre de acordo com a distribuição de cargos. Entre os benefícios oferecidos, destacam-se a alimentação fornecida pelo hotel e o auxílio transporte aos funcionários que moram em regiões mais distantes. As práticas de recompensas estão voltadas para as comemorações em períodos festivos do ano, com distribuição e sorteios de brindes. O reconhecimento e valorização são feitos por meio de elogios diários.

No MH1, a gestão de carreiras inicia na preparação dos funcionários que desejam mudar de cargo. Isso ocorre por meio do desenvolvimento de competências específicas e da qualificação profissional de cada um, pois para assumir cargos mais burocráticos e/ou até de liderança, por exemplo, necessita-se de pessoas capacitadas. O empreendimento prioriza o recrutamento interno como uma forma de gerar oportunidades de progressão a seus funcionários e se esforça para reter os seus talentos.

A respeito da qualidade de vida no trabalho, o MH1 trabalha na promoção de um melhor ambiente de trabalho, dispondo de um refeitório com alimentação adequada e descanso de seus colaboradores nos momentos de intervalo. Para serviços que exigem maior segurança, são disponibilizados equipamentos de proteção individual adequados para diversas atividades. Existe uma grande preocupação em promover um ambiente de trabalho favorável aos funcionários, para que os mesmos não venham a adoecer.

Apesar de o MH1 não possuir políticas e práticas de gestão de pessoas formalizadas em um processo de planejamento estratégico, o hotel busca deixar claro para os colaboradores seu objetivo principal, que é a busca pela satisfação, conforto e bem estar dos hóspedes, e procura, da melhor maneira possível promover a mesma coisa com seus funcionários, como retribuição, seus colaboradores tornam a prestação de serviços a melhor possível, sendo um dos fatores que levam à vantagem competitiva do empreendimento.

O Meio de Hospedagem 2 (MH2) está localizado na Via Costeira de Natal e está no mercado há 09 (nove anos). Apesar do seu pouco tempo de atuação em relação aos demais equipamentos de hospedagem investigados, o MH2 consegue se destacar por sua condição estratégica, infraestrutura física e, principalmente, a prestação de um serviço de excelência aos seus hóspedes. O hotel faz parte de uma rede internacional de negócios, possui cadastro junto ao Ministério do Turismo e está classificado na categoria 05 (cinco) estrelas. Possui 396 (trezentos e noventa e seis) unidades habitacionais e conta com aproximadamente 400 (quatrocentos) funcionários, que são geridos por um departamento específico de gestão de pessoas. O hotel não costuma fazer contratações temporárias em períodos de alta estação.

No quesito gestão estratégica, o MH2 desenvolve formalmente os processos de formulação, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico, o qual é realizado pela diretoria e suas lideranças. Seu objetivo principal é ofertar aos seus hóspedes um serviço de excelência. Além disso, sua visão, missão e valores são seguidos à risca e levado a todos os colaboradores, para que as atividades desempenhadas tenham uma única direção, a de atingir os objetivos da empresa, e principalmente atender às expectativas de seus clientes. Como ponto forte, destacam-se a sua estrutura física e o atendimento ao hóspede. Como ponto fraco, o hotel aponta a constante contratação de pessoas com baixos níveis de qualificação, que implica em elevados esforços do empreendimento no aspecto de capacitação.

Sobre as políticas e práticas de recrutamento e seleção, o MH2 utiliza mecanismos de recrutamento bastante similares às do MH1. O processo inicia com o delineamento de cargos, em seguida as vagas são divulgadas internamente aos seus funcionários. Uma vez não preenchida a vaga pelos funcionários da casa, essa vaga é disseminada por meio dos sindicatos, jornais e mídias sociais. Ainda, os funcionários podem indicar pessoas (parentes e/ou amigos) para participar da seleção. Como critérios de seleção, o MH2 busca sempre pessoas qualificadas, com experiência profissional na hotelaria. Os requisitos são formulados de acordo com as funções que serão desempenhadas em cada cargo. Normalmente, as exigências são: possuir outros idiomas, capacidade de comunicação e qualificação profissional na área de atuação da vaga.

Todos os recém-contratados passam por um treinamento inicial, esse treinamento é realizado através de um manual de integração formalizado pela diretoria, nesse manual são apresentados ao novo funcionário à estrutura física do hotel, suas políticas, práticas, visão, missão, valores, direitos trabalhistas entre outras coisas, no processo de integração, os novos membros são apresentados aos diversos departamentos do hotel, para que cada um conheça como funciona. Após essa apresentação, cada funcionário é designado ao departamento ao qual foi selecionado, e partir daí, haverá um treinamento específico, onde serão apresentadas as atividades daquele setor. Todo esse acompanhamento inicial dura em média de 30 (trinta) a 45 (quarenta e cinco) dias, que é compatível com o período de experiência profissional.

Sobre as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento, o MH2 trabalha com a prática de treinamentos frequentemente em todos os seus setores, por entender que o mercado está em constante mutação, com clientes cada vez mais exigentes e com o surgimento contínuo de novas tendências. Existe no hotel uma gerência de qualidade, que é responsável por planejar o treinamento e desenvolvimento dos funcionários de acordo com as necessidades de cada departamento. O conhecimento e aprendizagem organizacional são estimulados através do incentivo dado ao colaborador para participar de cursos de aperfeiçoamento e qualificação profissional, principalmente de outros idiomas.

Para avaliar o desempenho de cada funcionário, o MH2 desenvolveu uma metodologia específica e alinhada às funções de cada departamento. A avaliação de desempenho é realizada mensalmente. A proposta inicial consiste em atingir as metas que foram designadas para cada setor, e conseqüentemente o alcance das metas globais do hotel. Os resultados dessa avaliação

têm gerado a melhoria nos processos, a qualidade na prestação dos serviços, correção e previsão de erros, diminuição e resolução de problemas.

Na categoria de remuneração e recompensas, o que se verificou foi uma remuneração maior que a praticada pelo mercado e coerente com os cargos de cada funcionário. Entre os benefícios, foram destacados a refeição - realizada no próprio hotel, o auxílio transporte, o plano de saúde e o vale alimentação. As práticas de recompensas consistem em comemorações em datas festivas e realização de bazar com utensílios que não serão mais utilizados pelo hotel, assim os funcionários adquirem produtos com excelente qualidade a um menor preço, sendo que o lucro desse bazar é revertido em ações para os próprios funcionários. Existe também distribuição de ingressos para cinema, teatro e shows. O reconhecimento e valorização no trabalho se dão por meio de elogios individuais e em equipe, além de gratificações em função do desempenho de cada funcionário, cujas avaliações são realizadas pelos próprios hóspedes e anexadas ao mural dos colaboradores.

No MH2 as políticas e práticas que norteiam a gestão de carreiras referem-se à preparação dos funcionários para assumir outros cargos. Isso acontece quando o colaborador procura se qualificar visando à ocupação de um cargo futuro. Geralmente as promoções internas acontecem a partir dos esforços e objetivos de cada membro em querer se destacar em seu ambiente de trabalho, bem como a partir do surgimento de vagas, onde o recrutamento interno valoriza a retenção de talentos.

Para promover um ambiente de trabalho favorável aos colaboradores, o MH2 possui mecanismos que se preocupam com a qualidade de vida no trabalho. O hotel dispõe de um local para refeições e descanso dos funcionários em momentos de intervalo. Promove treinamentos de combate a incêndios e de outros incidentes que possam ocorrer e utiliza todos os equipamentos de proteção individual para garantir a segurança de seu colaborador. Na promoção de saúde no trabalho, são desenvolvidas atividades físicas, cuidados com alimentação adequada e um evento que realiza a corrida dos funcionários.

No MH2, foi possível perceber o quanto suas políticas e práticas de gestão de pessoas estão alinhadas com a estratégia organizacional da empresa. A satisfação dos clientes internos é o que faz a qualidade, o conforto e a melhor prestação de serviço entre os meios de hospedagem que compõe a estrutura de hotéis do Rio Grande do Norte.

O Meio de Hospedagem 3 (MH3) está localizado na Via Costeira de Natal e possui 19 (dezenove) anos de atuação no mercado. É uma empresa de administração familiar e dispõe de ampla estrutura física, com 329 (trezentos e vinte e nove) unidades habitacionais. Possui cadastro no Ministério do Turismo e conta com 329 (trezentos e vinte e nove) funcionários em seu total. Este número varia em função das contratações temporárias realizadas em períodos de alta estação.

Apesar de sua consolidação no mercado, o MH3 não possui uma gestão estratégica global formalizada. Assim, o processo de planejamento estratégico acontece somente dentro das gerências, onde cada liderança formula seus próprios objetivos e suas estratégias de ação. Não foi detectada a formulação oficial de missão, visão e valores, mas foi evidenciada a busca pela satisfação dos clientes como principal alvo do negócio. Entre os pontos fortes estão a localização, as políticas de preços praticadas pelo hotel e sua estrutura física. Como pontos fracos foram apontados problemas de comunicação interna.

Quem assume a responsabilidade da gestão de pessoas é o departamento de recursos humanos, criado recentemente para dar suporte a toda gestão do hotel. As políticas e práticas de recrutamento e seleção acontecem, inicialmente a partir de um processo interno, onde os próprios funcionários podem concorrer à vaga que está disponível. Quando o cargo não é preenchido por um membro da casa, a vaga é divulgada através de anúncios de jornais e mídias sociais. É permitida a indicação de amigos e/ou parentes na participação do processo de seleção. Os critérios de seleção e definição dos requisitos da vaga disponível são: pessoas qualificadas, com experiência profissional na hotelaria, domínio de outros idiomas e capacidade de comunicação.

Após a contratação, os novos membros passam por um treinamento inicial, apenas no setor específico do cargo. Os diversos tipos de treinamentos não possuem frequência pré-determinada. Eles só ocorrem a partir da identificação de alguma necessidade específica e geralmente são direcionados às áreas de alimentos e bebidas e recepção. O hotel não se preocupa em oferecer estímulos nas áreas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. A busca por novos conhecimentos parte do interesse de cada funcionário.

A avaliação de desempenho é realizada constantemente. Cada departamento possui autonomia para avaliar sua equipe de acordo com os procedimentos e funções realizadas em seu setor. Portanto, a metodologia segue o critério de desempenho na concretização das atividades

de cada área. Entre os resultados dessa avaliação, estão: a melhoria nos processos, a qualidade dos serviços ofertados e a diminuição de problemas.

As políticas e práticas de remuneração e recompensas ainda se mostram deficientes. A remuneração praticada pelo MH3 está dentro da média praticada pelo mercado. Apenas nos cargos administrativos e de liderança os salários são superiores aos da maioria. Os benefícios elencados são: a refeição, feita no próprio hotel; a cesta básica, mediante a assiduidade dos funcionários, ou seja, quando o funcionário falta sem dar justificativa, o mesmo perde o direito de receber este benefício; o plano de saúde (opcional); e o auxílio transporte. Como recompensas, o hotel busca promover comemorações em datas festivas, com sorteio e distribuição de brindes. O reconhecimento e valorização no trabalho são feitos por meio de elogios.

Na gestão de carreiras, os diversos setores procuram incentivar seus membros a se prepararem para assumir cargos de liderança, desenvolvendo competências individuais, habilidades e capacidades técnicas. Entretanto, não existe uma política institucional que oriente essas ações. As iniciativas partem dos próprios departamentos de forma isolada. As políticas de promoção acontecem com a disponibilidade de vagas, mas se o colaborador se sentir preparado para assumir um cargo mais elevado, o mesmo pode pedir uma promoção. A retenção de talentos ocorre por meio do processo de recrutamento interno.

A qualidade vida no trabalho apresenta-se como um desafio no MH3, pois existe uma grande obstinação dos diretores em promover um melhor ambiente de trabalho aos seus funcionários. O hotel dispõe apenas de um refeitório, onde os colaboradores realizam suas refeições e os equipamentos de proteção individual são utilizados para que haja segurança no trabalho. A saúde no trabalho também deixa a desejar, prova disso é o afastamento de pessoas por patologias advindas do trabalho.

Apesar das debilidades em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas no MH3, observa-se o esforço das lideranças em promoverem estratégias que melhorem aspectos como capacitação, recompensas e qualidade de vida no trabalho. Um fato curioso pregado pelo empreendimento é reforçar sempre aos seus funcionários que quem paga os salários deles não é a diretoria, e sim seus hóspedes. Daí levanta-se a hipótese de que esta seja a motivação que os colaboradores têm, para assim prestar um serviço de qualidade aos seus clientes.

O Meio de Hospedagem 4 (MH4) localiza-se na Praia de Pipa (Tibau do Sul) e possui 23 (vinte e três) anos de atuação no mercado. É um empreendimento de administração familiar que

está em sua terceira geração. O hotel possui cadastro no Ministério do Turismo, conta com 92 (noventa e duas) unidades habitacionais e possui um total de 100 (cem) funcionários. Quem responde pela gestão de pessoas é a própria direção, com apoio do departamento administrativo.

O MH4 apresenta um planejamento estratégico informal, que é trabalhado de forma individual em cada departamento. Percebe-se ausência de um processo de gestão estratégica unificado, e inexistência de definições formais de missão, visão e valores. Entretanto, aponta-se como ênfase central dos negócios a preocupação em atender seus clientes com excelência. Como ponto forte, destacou-se sua localização à beira mar, com vista para uma paisagem exuberante, porém o acesso ao hotel consiste em um ponto fraco.

Com relação às políticas e práticas de recrutamento e seleção, o MH4 adota como mecanismo prioritário o recrutamento interno, onde vários funcionários podem concorrer ao cargo que está disponível. Quando a vaga exige maior qualificação e/ou competências específicas, realiza-se o recrutamento externo por meio de jornais e mídias sociais. A indicação de amigos e/ou parentes também é válida para o processo de recrutamento. Os principais requisitos e critérios de seleção são: qualificação profissional, ser da comunidade local, dominar outros idiomas, possuir experiência profissional na hotelaria.

A capacitação dos novos funcionários acontece através de treinamento, que é realizado no setor onde a vaga foi ocupada. Os procedimentos desse treinamento são orientados pela pessoa que assume a liderança do departamento. Os demais funcionários recebem treinamento constantemente, pois o hotel dispõe de uma pessoa que se responsabiliza em treiná-los e desenvolvê-los frequentemente em todas as áreas do hotel. Apesar dos esforços e estímulos dados pela direção no conhecimento e aprendizagem organizacional, os funcionários apresentam uma resistência, principalmente na realização de cursos de idiomas e profissionalização.

A avaliação do desempenho humano ocorre diariamente em seus setores. Embora não exista uma metodologia específica para essa avaliação, os líderes buscam fazê-la através da detecção de erros e problemas que vão aparecendo no decorrer da prestação dos serviços, orientando e resolvendo com sua equipe tais erros e problemas. Assim, os colaboradores são avaliados de acordo com a capacidade e desempenho individual de cada um. Como resultados dessa avaliação, o MH4 consegue obter maior qualidade na prestação dos serviços e diminuir os erros.

A respeito das políticas e práticas de remuneração e recompensa, o MH4 se assemelha ao MH3, a remuneração praticada está dentro da média do mercado e varia de acordo com a distribuição de cargos. Entre os benefícios, encontra-se apenas o auxílio transporte. Como recompensas, realiza comemorações em datas festivas, com distribuição de brindes. O reconhecimento e valorização dos funcionários ocorrem por meio de elogios por parte das lideranças e algumas vezes por meio da gratificação em dinheiro.

Os funcionários que almejam uma promoção na carreira devem fazer um planejamento individual, desenvolvendo habilidades específicas e buscando a realização de cursos de capacitação técnica. O MH4 não possui um planejamento para a gestão de carreiras de seus colaboradores, apenas oferece oportunidades àqueles que desejam crescer profissionalmente, dando preferência à ocupação de um cargo quando é disponibilizada uma vaga, o que leva a uma retenção de talentos, através do recrutamento interno.

Para o MH4, promover um ambiente de trabalho com uma boa relação interpessoal entre os membros é ter qualidade de vida no trabalho. Essa filosofia pregada pelo hotel é o que reforça o empenho dos funcionários em desenvolver um serviço de qualidade. O MH4 procura realizar momentos de integração com seus funcionários para que haja um bem estar no ambiente de trabalho. Geralmente nesses momentos são realizados atos ecumênicos, pois a direção acredita que a religiosidade aproxima os funcionários e diminui os conflitos. Com isso, as tarefas são melhor executadas, o que reflete na satisfação dos hóspedes. Sempre que necessário, são utilizados equipamentos de proteção individual para segurança dos funcionários. Sobre a saúde no trabalho, não foi identificada nenhuma prática promovida pelo hotel, apenas uma preocupação com a saúde psicológica dos membros.

Como foi observado na análise dos resultados, o MH4 não possui uma estratégia organizacional formulada, o que implica na falta de direcionamento de políticas e práticas de gestão de pessoas. Acredita-se que a vantagem competitiva do empreendimento está relacionada a outros fatores, especialmente a estrutura física e localização de frente para o mar. Por isso, não existe uma preocupação em investir em seus recursos humanos e tornar seus serviços ainda mais atraentes.

## **CONCLUSÃO**

A presente pesquisa se propôs a investigar as políticas e práticas de gestão de pessoas em quatro meios de hospedagem, com alto padrão de conforto, no estado do Rio Grande do Norte. Dos 04 (quatro) meios de hospedagens investigados, os resultados obtidos em apenas 02 (dois) deles foram plenamente positivos em relação ao que é preconizado pela teoria, por desenvolver políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas aos seus objetivos organizacionais, bem como a preocupação em investir em seus recursos humanos. Entretanto, os outros 02 (dois) empreendimentos pesquisados, apesar de já serem consolidados no mercado, possuírem selos de qualidade e estarem entre os 04 (quatro) melhores do RN, apresentaram certa inconsistência nas políticas e práticas que norteiam a gestão de pessoas.

As políticas e práticas de gestão de carreiras se mostraram bastante limitadas, na medida em que promovem seus funcionários apenas mediante a disponibilidade de vagas. A qualidade de vida é outro ponto que deve ser trabalhado de forma estratégica. O bem estar dos funcionários deve receber melhor atenção, para que eles possam contribuir com a geração de melhores resultados para a organização.

A implementação de um modelo de gestão estratégica de pessoas é um grande passo para as empresas hoteleiras se manterem competitivas. A pesquisa constatou que os meios de hospedagem que conseguem alinhar as políticas e práticas de gestão de pessoas aos objetivos e estratégias organizacionais, mesmo que de maneira informal, conseguem obter funcionários satisfeitos e comprometidos em seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, podem atingir melhores resultados em sua prestação de serviços.

Foi possível averiguar ainda que um dos fatores que contribuem para que os meios de hospedagem investigados neste estudo apresentem um alto padrão de qualidade no mercado norte-rio-grandense são os seus colaboradores, já que se torna impossível idealizar uma estratégia empresarial sem levar em conta as pessoas que são também as responsáveis pelo planejamento, implementação e desenvolvimento de tais estratégias (MUSSAK, 2010).

Como limitações do estudo, vale destacar que, por se tratarem de estudos de casos, os resultados referentes aos empreendimentos investigados não são generalizáveis a todos os meios de hospedagem, mas podem sugerir caminhos para o alcance de melhores resultados organizacionais. Como direcionamentos para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos quantitativos, que permitam avaliar o alinhamento estratégico da gestão de pessoas num contexto

mais amplo, bem como a adoção de metodologias que proporcionem a avaliação e comparação do desempenho dos hotéis.

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições Lisboa: Edições 70, 2008.

BRANDÃO, A. e PARENTE, C. **Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português**. Organizações e Trabalho nº 20 : 23-40, 1998.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, 41, 8-15, 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CONTE, L. A. **Qualidade de vida no trabalho**. FAE Business, 7(3), 32-34, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing** (V. Whately, trad.), Rio de Janeiro: Prentice Hall Brasil, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas: o fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PIELLUSCH, M.; TASCHNER, G. B. **Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil**. Organizações e Sociedade, 16(51), 665-686, 2009.

**PIMENTA, M. A. Gestão de pessoas em turismo: sustentabilidade, qualidade e comunicação.** Campinas: Alínea, 2006.

**RUAS, R.L. Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

**VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

**VIDAL, M. P.; SIMONETTI, V. M. M. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira.** Revista Hospitalidade, 7(2), 111-137. 2010.

**VILAS BOAS, A. A.; ESPÍRITO SANTO, C.; MOSCHEN, A. P.; LAGO, M. M. A percepção de clientes, gerente e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre sustentabilidade.** Revista Gerenciais, 7(2), 177-185. 2008.

**WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. Remuneração e carreira por habilidades e por competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo.** São Paulo: Atlas, 2004.

**Recebido em: 10/08/2015**

**Reavaliado em: 11/05/2016**

**Aprovado em: 26/09/2016**