



## GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO: UM ESTUDO DE CASO

Jerfeson Nepumuceno Caldas - jerfeson.caldas@gmail.com  
Carla Mara Matos Aires Martins - carla.airesmartins@gmail.com

\* Submissão em: 16/08/2017 | Aceito em: 08/01/2018

### RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os desdobramentos de práticas ligadas à gestão de pessoas dentro do setor hoteleiro, levando em consideração o sistema de recursos humanos e seus subsistemas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com caráter descritivo, caracteriza-se como um estudo de caso. Os dados foram coletados através de uma entrevista semi-estruturada num hotel de pequeno porte em Manaus/AM. Os resultados foram avaliados com o método de análise de conteúdo. A pesquisa revelou que a gestão de pessoas desenvolvida pelo hotel analisado, adota práticas que envolvem os subsistemas de gestão de pessoas, mesmo considerando o tamanho do empreendimento. Os resultados apontam aos gestores que alguns processos devem ser qualificados, a fim de que a prestação de serviços caminhe para qualidade e excelência. O tema abordado teve seu referencial teórico, como contribuição para a análise e aplicabilidade no setor hoteleiro, uma maneira de indicar que a aplicação dos subsistemas de gestão de pessoas ajuda no desenvolvimento das empresas.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas. Subsistemas de Recursos Humanos. Hotelaria.

### MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE HOTEL SECTOR: A CASE STUDY

#### ABSTRACT

This research aims to identify the unfolding practices relating to personnel management within the hospitality industry, taking into account the human resources system and its subsystems. This is a qualitative research with descriptive feature, is characterized as a case study. Data were collected through a semi-structured interview in a small hotel in Manaus / AM. The results were evaluated with the method of content analysis. The survey revealed that people management developed by the analyzed hotel, adopts practices involving people management subsystems, even considering the size of the enterprise. The results point to managers that some processes must be qualified in order that the service walk to quality and excellence. The topic had its theoretical framework as a contribution to the analysis and applicability in the hospitality industry, a way to indicate that the implementation of people management subsystems help in business development.

**Keywords:** People Management. Human Resources Subsystems. Hospitality.

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de hospitalidade abrange empreendimentos complexos de prestação de diversos serviços aliados à hospedagem em si. O sucesso desse tipo de negócio exige um quadro de funcionários diversificado e com domínio das variadas habilidades específicas relacionadas aos serviços prestados pelos mesmos. A qualidade dos serviços hoteleiros, tão almejada por empreendedores, representa um diferencial para os concorrentes deste segmento e um desafio para a permanência no mercado, visto que os clientes estão cada vez mais exigentes (ARAUJO, 2013).

A partir desta premissa, surge o seguinte questionamento: Como se desdobra a gestão de recursos humanos num hotel? Afinal, diante das exigências do setor, é esperado que o departamento de recursos humanos dos hotéis trabalhe com o planejamento de estratégias voltadas para a captação dos talentos necessários e desenvolva políticas de manutenção da mão-de-obra recrutada. No setor de hotelaria, a qualidade dos serviços depende de sistemas eficazes de recrutamento, seleção, desempenho, treinamento e de programas de desenvolvimento de pessoas (MELLO et al, 2010).

É evidenciado que todo empreendimento que trabalha com prestação de serviços deve se preocupar com a formação de um quadro de colaboradores capazes de oferecer aos clientes, por meio do atendimento, o melhor que a empresa deseja transmitir. No que se trata de empreendimentos turísticos, essa preocupação tende a ser ainda maior, uma vez que a atividade está profundamente ligada a fatores intrínsecos dos quais depende o sucesso da experiência e a avaliação dos serviços utilizados. É uma decisão importante a ser tomada, pois o processo de competitividade destes empreendimentos no mercado é acelerado, situação que pode deixar muitas empresas na contramão do desenvolvimento deste segmento de serviços.

Constata-se, ainda, que os meios de hospedagem compreendem equipamentos essenciais para a prática do turismo, atividade econômica que vem cada vez mais se mostrando uma importante fonte de receita para o Brasil, e para a qual o país ainda apresenta grande potencial a ser explorado. Segundo dados publicados pelo World Travel & Tourism Council – WTTC, este setor é responsável por aproximadamente 9% dos empregos no mundo, gera 11,8 % de exportações mundiais e mantém uma expectativa de crescimento de 4,2% até o final de 2016 para economia global (CHAGAS; FERNANDES, 2010).

Sob esse prisma, a presente pesquisa torna-se ainda mais relevante, sendo fonte de enriquecimento dos estudos relacionados à gestão de pessoas e turismo/hotelaria - áreas que ainda carecem de estudos científicos, especialmente no que diz respeito a dados locais. O objetivo desta

investigação foi descrever como se desdobram as estratégias de gestão de pessoas num hotel de pequeno porte em Manaus/AM, considerando os diversos subsistemas.

Esta pesquisa se justifica por considerar um estudo descritivo aplicado à realidade de um segmento que tem grande importância no contexto local e por representar algo que ocorre em outros empreendimentos hoteleiros, mantendo uma relação entre a teoria e prática desta atividade. Os resultados contribuíram para que a organização pudesse avaliar o desempenho dos processos relacionados com gestão de pessoas, vista a relação existente com a ciência da Administração, segmento de estudo que contribui com diversos campos de estudo, quanto à maneira prática de melhorar os processos de trabalho, visando com isso a competitividade e manutenção do foco dos empreendimentos no mercado.

A pesquisa, qualitativa, aplicada e descritiva, adotou uma revisão bibliográfica, que permitiu a análise dos diversos processos, e ajudou na aplicação de um estudo de caso num empreendimento hoteleiro de pequeno porte, contribuindo assim em sua relação prática. Foram verificadas as políticas de gestão de pessoas no hotel, englobando todos os subsistemas de administração de recursos humanos, ou seja, investigando aspectos relacionados a todas as etapas da gestão de RH.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Pessoas

Os serviços turísticos apresentam algumas características específicas que os diferem de outros, e estão presentes no setor de hotelaria, entre eles: é intangível, por não poder ser tocado; perecível, por não ser estocado; inseparável visto que produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo; sazonal, por depender de demandas; interdependente, pois cada equipamento e cada serviço dependem um do outro; estático, pois os turistas se deslocam até o produto; heterogêneo, pois trata-se de uma relação de troca entre pessoas que têm comportamento e expectativas variáveis e não padronizadas, pois não é possível igualdade no atendimento (COOPER et. Al, 2001).

As características do setor hoteleiro implicam na gestão de pessoas, sobretudo quando se refere às pessoas responsáveis pelas ações e serviços de um empreendimento hoteleiro. A gestão de pessoas é uma área diretamente relacionada a uma imensidade de fatores particulares a uma organização, portanto será mutável dependendo do contexto em que for implantada. De forma geral, ela diz respeito à relação entre as organizações e as pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Um dos grandes desafios da administração é fazer com que produção e consumo sejam controlados de maneira satisfatória e as pessoas que fazem a gestão são responsáveis por agir para que os resultados sejam alcançados. Na definição de Fleury (2002, p. 12), a gestão de pessoas é “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Desta forma, o modelo adequado de gestão deve ser coerente com as necessidades de cada empresa, e no setor hoteleiro, os gestores exercem poder de influência sobre os resultados, cabendo a estes qualificar e desenvolver a autonomia dos colaboradores, assim como estimular o comportamento dos mesmos.

Carvalho (2011), num estudo sobre as raízes dessas práticas, aponta que o surgimento da ideia que se tem hoje de gestão de pessoas relaciona-se com a mudança em um antagonismo que se acreditava inevitável entre as organizações e as pessoas que trabalhavam nas organizações. Havia o entendimento de que os objetivos de uma e de outra eram incompatíveis e que em sua relação sempre uma das duas sairia perdendo. Com isso, na prática, os escritórios e seções que se encarregavam de mediar as relações entre patrões e empregados ainda no século XIX e início do XX funcionavam como uma ‘almofada’ que sufocava a ira dos trabalhadores com pequenos benefícios, ajudando a manter os baixos salários e outras péssimas condições de trabalho.

Para Chiavenato (1999), a evolução da gestão de pessoas divide-se em três eras organizacionais. A primeira é a da indústria clássica e tem início juntamente com a revolução industrial no fim do século XIX e se estende até 1950. Nesse período se dá o surgimento do departamento de administração de pessoal nas organizações, produto da necessidade de controlar a força de trabalho, fator básico de competitividade para as organizações. A administração de pessoal resumia-se em cuidar de questões administrativas, relacionadas, por exemplo, ao recrutamento e assuntos salariais.

A era industrial neoclássica que se seguiu compreende o período dos anos 50 até os anos 90 e foi marcada por grandes transformações no setor (CHIAVENATO, 1999). Com as mudanças em nível global, a gestão de recursos humanos recebe como paradigma dominante a formulação e implementação estratégica. O avanço da globalização e as conseqüentes mudanças econômicas, culturais e tecnológicas exigem das organizações uma adaptação para o pensamento no futuro, afastando-se de ações imediatistas e investindo em capital humano para pensar estrategicamente pela empresa. Fischer (2002) aponta o início do uso do termo ‘administração de recursos humanos’ entre as décadas de 60 e 80 à medida que as práticas de gestão de pessoas tornavam-se mais estratégicas

Na industrialização neoclássica, o departamento de gestão de pessoal passa por uma maior afirmação aos encargos administrativos, Inclui-se, pela primeira vez, a responsabilidade pelo desenvolvimento de métodos de seleção, de programas de formação e de sistemas de atribuição de recompensas, a par de algum relevo que começa a ter a avaliação de desempenho, planejamento das necessidades futuras de mão-de-obra e maior liberdade sindical. Estas funções da Administração de Pessoal alargam-se devido ao crescente surgimento de legislação sobre a discriminação no trabalho, sobretudo nos EUA. (CARVALHEIRO, 2011, p. 17).

A era da informação, que se inicia nos anos 90, e abrange ainda a atualidade, é marcada por mudanças que persistem e se intensificam, refletindo no papel da área de recursos humanos, que precisa lidar com a imprevisibilidade e incerteza a atingir as organizações. Nesse contexto de constante mutabilidade, o próprio nome da área está sempre mudando. ‘gestão de talentos humanos’, ‘gestão de parceiros ou de colaboradores’ e ‘gestão do capital humano’ são alguns dos novos nomes que a administração de recursos humanos vem recebendo. (CHIAVENATO, 1999).

A era da informação é também a era do conhecimento e, assim, promove uma significativa transformação da mão de obra para as organizações, as pessoas procuram cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A formação desses novos profissionais obrigou as empresas a remodelar as suas estratégias e os seus programas de gestão de pessoas. A gestão de pessoas na era do conhecimento abriu inúmeros espaços relacionados à reestruturação dos processos internos de recursos humanos, dos programas, e das estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter os mais importantes ativos da empresa, que são as pessoas (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 21).

Com a visão estratégica, o antigo entendimento limitado de rivalidade entre os objetivos organizacionais e pessoais foi sendo deixado de lado e, hoje, já se sabe que a melhor maneira de as organizações alcançarem seus objetivos é canalizando esforços para que as pessoas também encontrem meios de atingirem suas metas profissionais e pessoais por meio dessas organizações. Com o reconhecimento de que as organizações precisam das pessoas e vice-versa, os dois trabalham pelos objetivos um do outro, numa relação em que ambos os lados ganham e que vem sendo adotada com sucesso por organizações bem sucedidas (CARVALHEIRO, 2011).

O conjunto de colaboradores de uma organização “têm como principal objetivo maximizar o retorno do capital investido na contratação de pessoal e minimizar o risco financeiro, combinando as necessidades individuais das pessoas com as da empresa.” (VIEIRA; TIMÓTEO, 2007, p. 6). Ou

seja, a gestão de pessoas vai trabalhar para obter o melhor dos recursos humanos de uma empresa, equilibrando as necessidades de ambas as partes e produzindo assim benefícios mútuos.

Para alcançar seu objetivo, a administração de recursos humanos vai utilizar-se de planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e técnicas adequadas ao tipo de organização em que está inserida (CHIAVENATO, 2004). A administração de recursos humanos pode ser vista como um sistema que engloba cinco subsistemas, onde se inserem os vários processos atribuídos à área. Os cinco subsistemas são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

Para o autor, o subsistema de provisão engloba atividades como a análise do mercado de trabalho e da mão-de-obra apta ou disponível, bem como da situação interna da organização, verificando índices de rotatividade e absenteísmo. Inserem-se aqui ainda as atividades de recrutamento e seleção de pessoas, que envolvem todo um planejamento e estratégia para atrair os candidatos melhor qualificados para ocupar cargos vagos.

No subsistema de aplicação de recursos humanos, estudam-se processos que promovam a descoberta de informações sobre os cargos da organização, bem como o desempenho das pessoas que ocupam esses cargos (COSTA FILHO; MARQUES, 2010). Permite que se tenha uma boa visão das tarefas, atribuições, remunerações e importância de cada cargo, constituindo essencial ferramenta de controle para a organização. Também faz parte desse subsistema a socialização organizacional, o processo de integração de novos colaboradores à organização, com seus regulamentos e outras exigências internas (CHIAVENATO, 1999).

O subsistema de manutenção tem como palavra-chave a motivação, que “quer dizer ter motivos, uma força que move, impulso interno propulsor, algo que faz a pessoa caminhar para frente, para a realização das metas” (XAVIER, 2006, p. 89). Abrange tarefas relacionadas à promoção da motivação do pessoal para que isso reflita no desempenho individual. Envolve garantir compensação financeira e não-financeira como retorno das atividades desempenhadas. Salários, benefícios sociais e a qualidade do ambiente e condições de trabalho são afinal aspectos que produzem grande impacto na produtividade de uma organização (CHIAVENATO, 1999). A palavra-chave desse setor é a motivação, que para

Para que possa cobrar certo comportamento ou a execução de certo tipo de tarefa é importante que a organização ofereça ao colaborador os meios de desenvolver os requisitos para tal desempenho, em especial os recém-admitidos. Afinal quando as pessoas desempenham qualquer

atividade para a qual não estão preparadas, isso gera prejuízo para a empresa, seja quantitativo ou qualitativo (ÁVILA; STECCA, 2011). É o subsistema de desempenho que se encarrega de planejar, executar e avaliar atividades de treinamento, considerando no processo a organização como uma totalidade.

Monitoração é um subsistema que tem como principal característica o controle, para que haja segurança de que as atividades estão se desenrolando da melhor maneira de acordo com o que foi planejado e preestabelecido. Nesse contexto, a chamada auditoria de RH consiste numa análise e avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas, com o objetivo de corrigir as distorções encontradas e promover a constante melhoria do setor. (CHIAVENATO, 1999).

A ARH provoca impactos nas pessoas e nas organizações. A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las ou monitorá-las – ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização – é um aspecto crucial na competitividade organizacional. (CHIAVENATO, 2004, p. 135).

Percebe-se, portanto, que esses subsistemas, com processos que compõem a administração de recursos humanos, relacionam-se e dependem uns dos outros, destacando ainda a complexidade que envolve a gestão de pessoas e enfatizando mais uma vez sua relevância para as organizações, ao constituir elo entre estas e as pessoas - seu capitão humano e principal fator de competitividade.

Figura 1 – Sistema de Recursos Humanos

SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS				
Subsistema de Provisão de Pessoas	Subsistema de Aplicação de Pessoas	Subsistema de Manutenção de Pessoas	Subsistema de Desenvolvimento de Pessoas	Subsistema de Monitoração de Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutamento</li> <li>Seleção</li> <li>Planejamento de RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenho de Cargos</li> <li>Análise e Descrição</li> <li>Avaliação do Desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remuneração</li> <li>Benefícios</li> <li>Higiene/Segurança</li> <li>Relações Sindicais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamento</li> <li>Desenvolvimento de Pessoas</li> <li>Desenvolvimento Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco de Dados</li> <li>Controles</li> <li>Sistemas de Informações</li> </ul>

Fonte: adaptado de Chia venato (1999)

T

endo

em vista as transformações no panorama mundial, principalmente pelo crescimento da competitividade e das novas exigências da sociedade, faz-se necessário que as organizações,

inclusive as públicas, reconhecendo a relação mútua entre pessoas e organizações, busquem novas formas de gestão organizacional e de pessoal (SOUZA et al., 2014).

No foco da gestão de pessoal, a gestão por competências, que compreende em acompanhar, desenvolver e fornecer pessoas habilitadas para a consecução de determinadas atividades que gerem resultados para a organização (BECKER; NICÁRIO, 2012), ganha espaço crescente como uma das estratégias organizacionais para que as pessoas sejam alocadas nos planos organizacionais conforme as competências que apresentem (STOECKICHT; SOARES, 2010; DUTRA, 2013). Nesse sentido, as empresas tiveram que considerar a capacidade de seus colaboradores de contribuir efetivamente para o alcance dos seus objetivos (GOMES, 2015; BELFORT, et al. 2012),

A partir disso, um novo modelo de gestão de pessoas baseado em competências vem sendo implantado em substituição aos modelos gerenciais tradicionais (BRANDÃO, 2012). Nestes últimos, o núcleo principal era o cargo, o cerne estava nas funções, tarefas rotineiras, pré-definidas, e na hierarquia formal da organização. E o que era relevante era exclusivamente a capacidade e destreza na execução das tarefas por parte dos empregados. Ou seja, no sistema clássico de gestão de pessoas, busca-se os colaboradores pelo que executam e não pelo que entregam para a organização (DUTRA, 2013).

No novo modelo de gestão de pessoal, o desenvolvimento de competências tem um papel expressivo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, buscando fazer com que o indivíduo agregue valor à organização (BITENCOURT, 2010, FLEURY; FLEURY, 2011). E isso não deve ser diferente na esfera pública (GIUDICE, 2012).

## 2.2 Hotelaria

A palavra hospedagem deriva do latim *hospitium*, que se refere à hospitalidade dada ou recebida. O termo hospitalidade também tem origem no mesmo idioma. No latim, *hospitalitas* tem como significado o ato de tratar bem aquele a quem se oferece hospedagem (PEREIRA; COUTINHO, 2007).

Atribui-se hospedagem “ao conjunto de atividades específicas de um meio de hospedagem, que inclui desde o local de acomodação do hóspede até o sorriso e a cordialidade de um recepcionista” (RIBEIRO, 2011, p. 27).

Segundo a lei nº 11.771/08, que trata da política nacional de turismo no Brasil, pode ser considerado meio de hospedagem qualquer empreendimento ou estabelecimento destinado a prestar serviços de alojamento temporário, que podem estar associados a outros serviços, visando satisfazer as necessidades dos usuários, mediante contrato tácito ou expresso e cobrança de diária.

Há uma extensa gama de tipos de meios de hospedagem, uma vez que o termo adequa-se a desde pequenos albergues até aos mais luxuosos resorts, todos procurando atender aos interesses de seu público-alvo. Todavia, os hotéis configuram o exemplo mais popular e representativo quando se fala em meio de hospedagem. Para Castelli (2001, p.56) “uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada”.

De acordo com Andrade (2002) um hotel é o edifício onde se exerce o comércio da recepção e da hospedagem de pessoas em viagem ou não, neste espaço podem ser oferecidos serviços parciais ou completos, de acordo com o tipo de empreendimento e as necessidades de seus clientes. A missão dos empreendimentos de hospedagem, especificamente os hotéis, envolve não só o ato de oferecer alojamento a seus clientes, mas também a arte de acolher bem, de acordo com seu porte e assim dos serviços aos quais se propõe.

O ato de hospedar pessoas não é uma prática recente, sendo o comércio o grande responsável histórico pelas mais antigas formas de oferta hoteleira. As rotas comerciais pela Ásia, Europa e África na idade antiga foram responsáveis pelo surgimento de núcleos urbanos e, conseqüentemente, centros de hospedagem destinados aos viajantes (LA TORRE, 2001).

Os jogos olímpicos da Grécia antiga, por sua vez, são considerados um marco para o desenvolvimento do espírito da hospitalidade. Leva-se em conta o fato de que a cidade precisava se organizar para acolher os visitantes e competidores que chegavam. O bom acolhimento aos viajantes de forma geral fazia parte da cultura grega, pois estava associado a crenças religiosas. Acreditava-se que os deuses podiam aparecer, disfarçados de mortais, pedindo abrigo, e abençoavam os lugares mais hospitaleiros (PEREIRA; COUTINHO, 2007).

Bosisio (2005) destaca a importância do império romano para o desenvolvimento do turismo, bem como da hotelaria. “As conquistas territoriais fizeram surgir intenso intercâmbio comercial, dando origem também a viagens de lazer (...)” (BOSISIO, 2005, p. 8). Com a necessidade de deslocamento pelo seu extenso império, foi criada a Via Appia, que ao final do século I a.C tinha se transformado numa rede de caminhos que se estendia por toda a península

itálica. As pousadas dispostas ao longo das estradas eram necessários locais de descanso para os viajantes, mas também, e em especial, para os animais que os transportavam.

Pereira e Coutinho (2007) enfatizam que a diferença crucial entre as hospedagens da Roma antiga e aquelas da Grécia é que as pousadas romanas passaram a fazer parte do sistema econômico das cidades. Começava assim o uso da Hospedagem com fins lucrativos ou de benefícios. As hospedarias romanas, no entanto, não eram consideradas locais de confiança. Eram vistas como pontos em que acontecia todo o tipo de desordem, e era comum os hospedeiros serem pagos para fornecer informações particulares acerca de seus hóspedes.

Com a decadência de Roma, as estradas tornaram-se cada vez menos seguras e, por um tempo, menos utilizadas, o que, conseqüentemente, atingiu também as pousadas. A idade média, com a instituição do cristianismo veio trazer preceitos de amor ao próximo que refletiram nos gestos de hospitalidade. Viajar passou a ser um ato de aventura ou, principalmente, demonstração de fé. Atender os viajantes era obrigação moral e espiritual dos fiéis (BOSÍSIO, 2005).

As cruzadas e a recuperação de lugares santos trouxeram a necessidade de locais para proteção dos peregrinos. Estes locais, segundo La Torre (2001), eram denominados hospitais (geralmente tratava-se de Mosteiros e Abadias) e abrigavam velhos, enfermeiros e peregrinos, inicialmente sem fins lucrativos, mas que mais adiante passaram a cobrar pela estadia, tornando-se um negócio bastante lucrativo com o alto fluxo de viajantes. Um importante marco dessa nova fase de estabelecimento da hotelaria como atividade econômica foi a criação do primeiro grêmio dos proprietários de pousadas, em Florença, na Itália em 1282 (BADARÓ, 2005).

As pousadas localizavam-se nos povoados, onde eram oferecidos alimentos, bebidas e albergues a viajantes, cavaleiros e carruagens. Já as tabernas, eram instaladas nas estradas ou fora dos povoados, e nelas, os hóspedes precisavam preocupar-se com a própria alimentação, iluminação e roupa de cama. Com a retomada do desenvolvimento das estradas em todo o continente europeu e a aproximação entre os países por meio do comércio, os meios de hospedagem multiplicavam-se pelos caminhos dos viajantes. Dessa vez com novos conceitos e também assimilando e aplicando aprimoramentos (LA TORRE, 2001).

Nos séculos seguintes surgiam leis para regulamentar os preços e aumentar a qualidade dos serviços, especialmente em relação à higiene e alimentação. Inglaterra e França merecem destaque pela criação de normas para regulamentar a atividade hoteleira à época. Em Londres, por exemplo, os hostellers (hospedeiros) ganhavam reconhecimento legal e passavam a se chamar innholders (hoteleiros). A regulamentação, no entanto, veio acompanhada do aumento dos preços de

hospedagem, fazendo os clientes exigirem mais conforto. As estalagens passavam então a melhorar o padrão e acrescentar serviços variados à acomodação (PEREIRA; COUTINHO, 2007).

Ainda segundo as autoras, no século XIX, com o advento das ferrovias, os meios de hospedagem que não se modernizaram ou não se adaptaram aos novos tempos tiveram que fechar as portas. Com transporte cada vez mais rápido e eficiente, as viagens já não mais requeriam tanto as hospedagens ao longo do trajeto. Dessa forma, hotéis e pousadas passaram a se instalar nos arredores de estações de trem e portos.

Entre o final do século XIX e o início do XX, no entanto, os Estados Unidos surgiam como nova potência e acabam ultrapassando a Europa, tornando-se referência na hotelaria mundial. Feito alcançado por meio de estudos mercadológicos e atendimento aperfeiçoado.

Duarte (1996) aponta que a abertura da oferta hoteleira para o público em geral, ou melhor, qualquer um que pudesse pagar, foi o grande diferencial da hotelaria estadunidense, sendo que até então, apenas os aristocratas podiam desfrutar do luxo e conforto dos Hotéis (como meios de hospedagem aprimorados).

Com a classe média como seu maior público, a hotelaria americana tinha como desafio desenvolver uma oferta de qualidade a preços mais acessíveis. O Tremont House, inaugurado em Boston no ano de 1829, é considerado um marco importantíssimo para o desenvolvimento da hotelaria planejada a nível mundial. Entre suas inovações estavam os quartos privados e duplos, material de higiene pessoal em cada quarto e portas com fechaduras (DUARTE, 1996).

Superadas a primeira e segunda grandes guerras mundiais, a década de 50 marcou o retorno da expansão hoteleira, cada vez mais comprometida com a Qualidade e a Eficiência. Nos Estados Unidos, o aumento das viagens de automóvel, fez surgir os hotéis familiares ao longo das estradas. Em grande parte como fruto da evolução desse tipo de hotelaria, surgiram os grande grupos hoteleiros americanos, que difundiram-se pelo mundo, expandindo um padrão nos serviços de hospedagem (PROSERPIO, 2007).

Quanto ao Brasil, Pereira e Coutinho (2007) destacam que desde as capitânicas hereditárias havia a necessidade de hospedar viajantes. Portugueses instalaram, então, hospedarias e pensões pela terra que começavam a colonizar. Esses meios de hospedagem eram imóveis pequenos, geralmente com três ou quatro quartos. Nas pensões, também se instalavam mercearias ou vendas de secos e molhados.

Os caminhos abertos pelos bandeirantes a partir do século XVI fizeram surgir as primeiras estradas que ligavam o litoral ao interior do país. Ao longo dessas estradas foram estabelecidos

ranchos, inicialmente rústicos e improvisados, para abrigar os viajantes. Representavam mais um importante passo do desenvolvimento da atividade hoteleira e comercial da colônia. “Deve-se a esses ranchos, e, portanto à nascente hotelaria em nosso país, a origem de centenas de cidades.” (BOSISIO, 2005, p. 16).

Um marco para o serviço de hospedagem foi a chegada da corte portuguesa ao Rio de Janeiro e a abertura dos portos em 1808. Foi quando os brasileiros passaram a ter permissão de possuir seus próprios negócios, o que antes só era permitido aos portugueses. Com o aumento do fluxo de estrangeiros no país, cresceu a demanda e o número de meios de hospedagem, que, independente do número de quartos e da qualidade dos serviços prestados, passaram a denominar-se hotéis para elevar o conceito dos estabelecimentos (DUARTE, 1996).

Bosisio (2005) enfatiza que nos anos 20, grandes reformas urbanas em capitais, como São Paulo e Rio de Janeiro (assim como Manaus), promoveram o surgimento de importantes empreendimentos hoteleiros. Especialmente a inauguração do Copacabana Palace em 1923, no Rio de Janeiro, constituiu um grande marco para a hotelaria do país. Na década seguinte, grandes hotéis passaram a ser implantados, especialmente em outras capitais e nas estâncias mineiras. Os cassinos, que funcionavam junto aos hotéis, ajudavam a alavancar a atividade hoteleira.

Com a criação da Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) em 1966, fez-se um novo marco para a hotelaria no país. Um surto hoteleiro nas décadas de 60 e 70 foi impulsionado por uma legislação mais flexível e favorável ao desenvolvimento da atividade. Foi quando grandes redes internacionais começaram a se instalar no Brasil, trazendo consigo novos padrões de qualidade e preços, estes procurando adequar-se aos mais variados tipos de demanda (PEREIRA; COUTINHO, 2007).

### **2.3 Gestão de Pessoas x Hotelaria**

Por meio da história do desenvolvimento dos meios de hospedagem, foi possível compreender como estes evoluíram de simples espaços de acomodação de pessoas em deslocamento, para instituições de oferta de hospitalidade com excelência profissional. É claro que tal evolução teve que ser acompanhada por um igual desenvolvimento das estratégias de gestão, onde naturalmente se insere a questão dos recursos humanos.

A chamada indústria do turismo, da qual a hotelaria se faz componente indispensável, é, em sua essência, prestadora de serviços, sendo assim profundamente dependente de seus colaboradores. “Em cada subsetor, os mais arrojados investimentos, os mais modernos equipamentos e as

instalações mais luxuosas não serão bem sucedidas caso o aspecto humano/pessoal da organização seja descurado” (MARTINS e MACHADO, 2005, p. 89).

Gonçalves e Bahia (2011) também enfatizam a importância dos colaboradores. As autoras apontam que deve haver uma homogeneidade dos serviços prestados, com todos os envolvidos trabalhando em harmonia como uma verdadeira equipe. Para isso é preciso atentar para os processos de treinamento, capacitação e reciclagem. Embora a estrutura física de um meio de hospedagem não seja de modo algum irrelevante, ela é apenas um dos elementos que compõem a prestação de serviços na hospitalidade, e é esse conjunto que vai definir de fato a qualidade de um hotel, aspecto que constitui acima de tudo uma vantagem competitiva.

Como parte do setor de prestação de serviços, portanto, a hotelaria constitui produto intangível, uma oferta impossível de quantificar e julgar de modo objetivo. Dessa forma, sua avaliação depende da experiência do cliente durante a hospedagem, e o sucesso dessa experiência depende em grande parte dos colaboradores, aqueles que vão lidar diretamente com a clientela (RIBEIRO, 2011). Em outras palavras, “a hotelaria é uma atividade que depende de pessoas” (SALAZAR, 2014) e estas precisam ser as pessoas certas nas funções certas.

Cabe ainda acrescentar que os meios de hospedagem são empreendimentos formados por setores distintos, porém completamente dependentes, onde o trabalho em equipe e a comunicação são determinantes para o resultado final de seus serviços. Todos os setores e serviços oferecidos estão integrados e correlacionados (RIBEIRO, 2011, p. 28).

Ou seja, o sucesso desse tipo de empreendimento está relacionado à formação de uma boa equipe, ágil e confiável, não só capaz de executar bem tarefas, mas de executá-las seguindo os preceitos de qualidade de serviço instituídos pelos estabelecimentos.

Além dos desafios para a formação de tal equipe, não é menos desafiador mantê-la. Bertho (2010) enfatiza que para garantir sua competitividade e sobrevivência, a indústria hoteleira precisa investir não só num conjunto de funcionários bem treinados, mas também em gestores estratégicos, que devem ser capazes de desenvolver os melhores planos de seleção e desenvolvimento de recursos humanos, visando a uma diferenciação dos concorrentes.

Martins e Machado (2005) afirmam ainda que uma GRH integrada com a estratégia organizacional da empresa é uma gestão para o futuro, pois permite antecipar problemas e aproxima o cliente da empresa, além de estimular sua competitividade.

Quanto aos setores que costumam compor os serviços de um hotel, estes podem ser os mais variados dependendo da categoria em que este se insere, mas de maneira geral, hotéis exigem mão-

de-obra com qualificações específicas que podem ser difíceis de encontrar e oferecem jornadas de trabalho intensas, além de clientes cada vez mais exigentes (GONÇALVES; BAHIA, 2011).

Castelli (2006) define três pontos críticos que considera essenciais para despertar nos colaboradores o compromisso com a excelência dos serviços hoteleiros. Estes são, em primeiro lugar, a cultura estabelecida pelo empreendimento, uma noção básica, mas bem estabelecida, do que se espera do colaborador como parte da força que mantém certo nível de qualidade. Depois há a liderança, força que vai dirigir todos os processos, garantindo que os resultados esperados sejam obtidos ou mesmo superados. Também lhe cabe reconhecer o valor de cada colaborador, trabalhando para que este, efetivamente, se sinta parte de um todo maior e bem direcionado.

Organização é ainda outro ponto indispensável para a gestão de pessoas nesse segmento. É preciso que sejam oferecidos aos colaboradores o suporte para exercerem suas atividades da maneira esperada. Percebe-se que todos esses pontos estão interligados e servem para o propósito de definir claramente o modo de funcionamento do hotel, com liderança e organização capazes de garanti-lo. O meio mais eficaz de avaliar se essas estratégias estão dando certo é conseguir um feedback dos próprios hóspedes.

Salazar (2014) salienta o quanto, no setor de hospedagem, é especialmente delicado gerir pessoas em empreendimentos pequenos, diante da necessidade de manter um razoável nível de qualidade mesmo com recursos limitados, inclusive recursos humanos. É possível perceber, portanto, que mesmo nesse contexto, faz-se necessário que as práticas do hotel apresentem aspectos mínimos que apontem para o gerenciamento de pessoas além daqueles relacionados ao cumprimento da legislação trabalhista vigente, ainda que baseados em experiências pessoais e noções teóricas dos proprietários.

Passos (2006), citado por Bertho (2010), depois de realizar um estudo de caso sobre a realidade organizacional de um hotel de pequeno porte desenvolveu um plano de gerenciamento de pessoas dividido em sete processos a partir dos principais pontos e possibilidades de melhorias identificados. Os processos desse plano, em muitos aspectos, foram baseados nos subsistemas de recursos humanos desenvolvidos por Chiavenato (1999), adaptados para a realidade de um meio de hospedagem.

O primeiro desses processos é o de agregar pessoas. O autor aponta que, caso não haja uma política padrão de recrutamento e seleção, é necessário que haja ao menos um direcionamento de competências para que não se atenham à simples contratação de indicações de funcionários mais

antigos. Se faz necessária no mínimo uma entrevista com estrutura definida para a identificação das habilidades necessárias.

No processo de direcionar funções é recomendado que o quadro de colaboradores não seja formado apenas tendo como exemplo a realidade de outros hotéis e que o planejamento e projeção dos cargos não sejam baseados unicamente no conhecimento empírico do proprietário acerca de hotelaria. Também é enfatizada a importância de uma análise e descrição dos cargos mesmo que estes sejam reduzidos.

Implantar políticas de recompensa é uma prática que deve ser valorizada, tendo em vista que empresas pequenas não costumam oferecer salários maiores que o piso da categoria, é essencial pensar em benefícios que mantenham a equipe motivada.

O processo de desenvolvimento de pessoas pode se mostrar um ponto problemático em empreendimentos pequenos porque geralmente não há um treinamento formal. Os novos funcionários costumam aprender suas funções por meio da instrução dos funcionários antigos. Faz-se necessário algum tipo de acompanhamento ou avaliação para que más práticas não sejam passadas adiante.

Em seguida, Passos (2006, apud BERTHO, 2010) retoma a importância da comunicação para o sistema de gestão de pessoas hoteleiro, destacando que substituir as ordens e informações em geral transmitidas verbalmente por memorandos e formulários, além da criação de códigos de ética e conduta, auxiliam a diminuir a informalidade no processo de comunicação, beneficiando o desempenho e estabelecendo parâmetros para possíveis sanções.

O sexto processo diz respeito à manutenção dos ambientes funcionais, estando também relacionado ao fator motivação. Enfatiza a necessidade de adequação à questão da segurança e higiene, especialmente porque num hotel de pequeno porte, as áreas de circulação de hóspedes e as áreas de uso exclusivo dos funcionários tem limites muito tênues. É necessário garantir a segurança de todos e a boa imagem do hotel.

Como último processo surge a monitoração de todos os processos levantados, a ação de constantemente avaliar e planejar a gestão de pessoas. Também trata-se da relevância de manter um banco de dados acerca dos colaboradores, não restringindo essas informações às fichas de admissão.

É notável, portanto, que gerir empreendimentos hoteleiros mostra-se um trabalho desafiador diante das exigências do mercado, sendo necessário que as iniciativas mercadológicas dessas empresas estejam acompanhadas de uma força de trabalho estável e produtiva.

### 3.METODOLOGIA

Trata-se ainda de um estudo essencialmente qualitativo, uma vez que os resultados encontrados foram submetidos à análise e interpretação. Quanto ao método de procedimento, este caracteriza-se como estudo de caso, uma vez que o foco da pesquisa está direcionado para uma situação isolada, conforme descreve Fachin (2006), configurando um estudo intensivo que requer uma boa compreensão geral do assunto investigado.

O estudo apresentou como técnica a pesquisa de campo, caracterizada por Gil (2008) como um aprofundamento de determinada realidade. Foi realizada no hotel que compõe o caso de estudo. Por meio desta, serão verificadas as hipóteses levantadas no começo da pesquisa.

Como instrumento da pesquisa em campo foi utilizada entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, a serem direcionadas ao responsável pelo setor de recursos humanos do empreendimento pesquisado. “Com essas respostas, pode-se detectar melhor a atitude e as opiniões do pesquisado, bem como sua motivação e significação.” (FACHIN, 2006, p.163).

Dencker (2001, pg.18), menciona que “a metodologia é o que fazemos para adquirir o conhecimento desejado de maneira racional e eficiente”, ou seja, é a etapa onde se define as estratégias adequadas para o desenvolvimento da pesquisa, a fim de se obter conhecimento científico sobre o objeto de estudo.

Neste estudo foi utilizado como método de abordagem a indução, ou seja, por meio de dados particulares coletados no hotel onde foi realizada a pesquisa, alcançou-se uma resposta geral acerca da problemática levantada.

Diante dos objetivos firmados, é possível constatar que esta pesquisa possui características descritivo-exploratórias. É descritiva porque propôs-se a buscar descrever características e especificidades do objeto de estudo. Também almejou criar mais familiaridade com um tema ainda pouco estudado, sendo assim também exploratória (GIL, 2008).

#### **4. ESTUDO DE CASO**

O Ecosuites Hotel Manaus está localizado no Centro da cidade de Manaus, capital do estado do Amazonas. Caracteriza-se por ser de médio porte. O prédio abrigou o Hotel Internacional, inaugurado em 1975 como um dos símbolos do progresso promovido pela implantação da zona franca de Manaus no contexto do chamado “desafio amazônico”. Com o fim desse empreendimento em 2013, o prédio foi arrendado e passou por uma reforma. As atividades do novo hotel iniciaram em maio de 2014 depois de imprevistos que adiaram a conclusão da reforma.

O mundial de futebol ocorrido no Brasil no mesmo ano de sua inauguração não teve grande influência na motivação para a construção do hotel, sendo este já um desejo antigo da proprietária, Senhora Georgia Daou, graduada pela conceituada Escola Superior de Hotelaria Castelli, de Canela, no Rio Grande do Sul, com pós-graduação em gestão de pessoas e coaching.

Trata-se de um hotel de categoria econômica, na qual estes estão “diretamente ligados à relação custo-benefício, ou seja, são produtos que oferecem atributos que visam atender as necessidades básicas do consumidor (...)” (MARINO NETO, 2008, p. 5). Caracterizam-se, portanto, como uma oferta de serviço padronizado com boa qualidade associada a um preço acessível. A manutenção desse tipo de empreendimento requer principalmente baixo investimento e uma gestão muito controlada, lidando com uma racionalização de recursos sem perder de vista a qualidade.

A gestão administrativa do Ecosuits Hotel Manaus está nas mãos da proprietária. Possui 42 apartamentos distribuídos em 6 andares, mantendo um mesmo padrão interno, diferenciando-se quanto a oferta de leitos simples e duplos. Existe um serviço agregado de café da manhã para os hóspedes, além de academia, armazenamento de bagagens, salas de reunião, serviços de internet e lavanderia. O hotel ainda assume uma postura de preocupação ambiental anunciada em seu site, que se configura por meio de algumas práticas como executar a troca de roupa de cama e banho apenas com a solicitação do hóspede, aproveitamento e reciclagem de papel, economia de energia nos andares e apartamentos, coleta seletiva de lixo (com auxílio da prefeitura).

Atualmente, o hotel conta com nove funcionários. O único serviço terceirizado é o de lavanderia. A taxa de ocupação média é de 40%, sendo que nesses dois últimos meses a ocupação tem se mantido em 60% por conta da alta estação. Os hóspedes são geralmente turistas nacionais e internacionais que vêm à cidade por motivo de lazer.

#### **4.1 Processo de Provisão de Pessoas**

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, geralmente, o hotel não divulga as vagas, visto que é comum aos interessados deixar os currículos pessoalmente na recepção do hotel. Esses currículos são analisados e é realizada uma filtragem, classificando e arquivando-os em conformidade com o perfil e área de interesse, e de acordo com as necessidades de provisão que surgirem, os currículos são selecionados do banco de dados.

O hotel faz algumas exigências mínimas para quem pretende ocupar algumas das funções, é o caso de quem pretende trabalhar na recepção, para seu ocupante é exigido o inglês intermediário. Para camareiras e cozinheiros, é exigida experiência na função ou cursos que contribuam para o

desempenho das atividades. Os candidatos que apresentem o perfil são chamados para entrevista, que é a única etapa da seleção. Nessa entrevista, além das perguntas profissionais, a gestora questiona sobre hábitos e relacionamento com familiares e amigos, pois considera que a vida profissional é de certa forma um espelho dessa dimensão pessoal. Também procura fazer perguntas inusitadas, pois acredita que a pessoa assim não fica esperando por questionamentos recorrentes em processos de entrevista para emprego, reconhece que hoje em dia os candidatos a vagas de emprego já têm respostas genéricas prontas para algumas perguntas.

Durante a entrevista é utilizado um formulário que auxilia na identificação do entrevistado, bem como, em fatores que diferencia um candidato do outro. Esse instrumento permite assinalar os conhecimentos, habilidades e atitudes, pontos fortes e fracos. Segundo a gestora, domínio do idioma estrangeiro ainda é uma grande dificuldade para a contratação de novos colaboradores. Além disso, é comum candidatos incluam em seu perfil conhecimento de algum idioma, e na entrevista a realidade é bem diferente, na prática acabam por serem reprovados por apresentarem dificuldades em expor esses conhecimentos, além disso, muitos dizem possuir conhecimentos básicos para função, porém, não atendem de forma desejada, a expectativa do empreendimento.

#### 4.2 Sistema de Aplicação de Pessoas

Como ferramenta de desenho dos cargos, são mantidos apenas, um organograma e dados descritivos acerca dos colaboradores.

O hotel adota um sistema simplificado de avaliação de desempenho de seus funcionários, onde é aplicado um questionário, anual, que visa avaliar a produtividade, qualidade e aspectos inerentes ao desempenho na função. O hotel também adota um processo de integração dos colaboradores recém-contratados, apresentando a estrutura e objetivos desejados em suas funções.

Normalmente em quarenta e cinco dias depois da contratação e após o fim do período de experiência, três meses depois é aplicado um questionário de avaliação, com o propósito de identificar se o colaborador se adaptou ao serviço ou não. O questionário consta de quatro perguntas sobre a integração e desempenho na função e uma quinta diz respeito a feedback da gestão ao colaborador, esse processo é realizado individualmente.

Ao fim da avaliação é estabelecido um plano de ação com novos objetivos assumidos, assinados pelas duas partes, em comum acordo, em com definição de datas para novo feedback e um suporte determinado para o cumprimento desses compromissos. Esse método de avaliação oferece feedback não só da gestão ao colaborador, mas também do colaborador à gestão.

O funcionário mais antigo do hotel trabalha no hotel por mais de dois anos e quatro meses e o mais recente há quase sessenta dias. Apesar disto, segundo gestora não existe muita rotatividade.

Ainda não foi implantado um sistema de pesquisa de clima e cultura organizacional, mas há a constante preocupação com a satisfação do colaborador com o espaço de trabalho. A gestora afirma que procura tratar os funcionários da mesma forma como gostaria de ser tratada. Segundo ela, o sucesso de uma empresa em particular de um serviço hoteleiro, a avaliação dos hóspedes determina o sucesso da empresa, assim como o impacto na qualidade dos serviços. Nos sites de avaliação de serviços de hotelaria, entre eles, o TripAdvisor, os funcionários da recepção e os serviços do Ecosuites Hotel Manaus recebem elogios regulares.

A gestão também apresentou como maior desafio do empreendimento melhorar o sistema de comunicação, permitindo que as pessoas façam as coisas como são orientadas a fazer e não como acham que devem ser feitas. São comportamentos que desafiam no cumprimento de normas e regulamentos da empresa, situações que dificultam o alcance de bons resultados.

#### **4.3 Procedimentos para Manutenção de Pessoas**

O hotel oferece como benefícios o vale alimentação, vale transporte e folga no dia do aniversário. Também são realizadas atividades de socialização e confraternização entre os funcionários em datas comemorativas e no aniversário do hotel.

Segundo a proprietária do hotel, as ações de gestão de pessoas influenciam na qualidade dos serviços de um serviço de hospedagem, na medida em que promovem o bem estar dos funcionários em seu ambiente de trabalho. Ela valoriza muito o fato de as pessoas sentirem-se bem trabalhando em seu hotel e acredita que trabalha para isso sendo uma “chefe” fácil de lidar, que procura sempre aliar os desejos e necessidades dos funcionários, da gestão e do hotel. A gestora procura, por exemplo, ser muito compreensiva nos acordos realizados em relação a folgas pelos mais diversos motivos. Tudo isso pode ser destacado como pontos de promoção da motivação do pessoal, que é a chave desse subsistema.

#### **4.5 Ações para Desenvolvimento de Pessoas e Controle de Pessoal**

Os novos funcionários recebem um treinamento interno e informal nos setores específicos. No caso da recepção, que funciona 24h, os contratados passam por todos os turnos para aprender o

que se faz em todos eles. A proprietária diz que está trabalhando em um manual de procedimentos da recepção, que deve conter pontos como apresentação pessoal e comportamento adequados dos funcionários do setor.

Como meio de manter um sistema de informações sobre os recursos humanos, há um livro de funcionários com seus dados, além de pastas individuais, onde são armazenadas cópias das documentações, contra-cheques, atestados etc. Através dessas informações, é possível realizar um controle das práticas de gestão de pessoas no hotel.

## 5. CONCLUSÃO

A evolução da gestão de pessoas deu-se com o desenvolvimento de estratégias à medida que o capital humano nas organizações ganhava reconhecimento como importante recurso de competitividade, sendo o motor de seu desempenho. Essas estratégias, ao longo dos anos, passaram, então, a trabalhar por uma relação patrão x empregado em que as duas partes ganhassem, isso refletido nas políticas dessas organizações.

No sistema de recursos humanos aqui definido, os processos que envolvem a gestão de pessoas nos subsistemas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas. Por meio desse sistema é possível perceber a complexidade do desafio de equilibrar os interesses das organizações e de seus colaboradores.

No contexto dos empreendimentos hoteleiros, esse desafio faz-se ainda mais claro, pois integram o setor de prestação de serviços, com uma oferta que inclui serviços variados, que geralmente se estendem para além da simples acomodação. Integra também o setor de atividades turísticas, cada vez mais competitivo, com uma demanda cada vez mais diversificada e exigente.

No caso do Ecosuites Hotel Manaus, estudado por esse trabalho, foi possível verificar as práticas de gestão de recursos humanos identificadas por Chiavenato ainda que num hotel de pequeno porte gerido apenas por sua proprietária, mostrando que o investimento nos colaboradores não está necessariamente ligado a grandes empreendimentos. No desenvolvimento do turismo, a instalação de hotéis de pequeno porte é relativamente recente e vem atender a uma nova demanda



de viajantes, que não vai ignorar o quesito qualidade mesmo na procura por um produto mais simples.

Foi possível, portanto, por meio desta pesquisa, investigar as práticas de gestão de pessoas presentes num hotel de pequeno porte, onde mesmo com um quadro de funcionários e serviços reduzidos, ainda é possível perceber a complexidade da gestão de pessoas no serviço hoteleiro.

Ao mesmo tempo em que as práticas não correspondem totalmente ao descrito pelo autor em relação aos detalhes de seus subsistemas, é interessante analisar o contexto, que aponta para uma adaptação de acordo com as necessidades de uma realidade, o que leva a uma retomada das primeiras ideias sobre o conceito de gestão de pessoas e seu caráter mutável de acordo com as características de cada empresa.

Para uma futura pesquisa complementar a esta, seria interessante abordar essa gestão de pessoas em empreendimentos hoteleiros dos mais diversos portes, estabelecendo-se uma comparação que permitisse um estudo mais avançado da manifestação dos processos do sistema de recursos humanos nesse setor.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Vicente de. Turismo: Fundamentos e Dimensões. 8.ed. São Paulo: Ática, 2002.

ARAÚJO, Vanessa Moreira Guedes de. Qualidade dos Serviços na Hotelaria: Um estudo na rede de hotéis ALFA. Cad. Est. Pes. Tur. Curitiba, v.2, p. 131-154, jan./dez.2013.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. Gestão de Pessoas. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BADARÓ, Rui Aurélio de Lacerda. O Direito do Turismo Através da História e sua Evolução. São Paulo: [s.n.], 2005. Disponível em: <http://www.ibcdtur.org.br/arquivos/>.

BOSISIO, Arthur (coord.). Breve História do Turismo e da Hotelaria. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio, Conselho de Turismo, 2005. Disponível em: <http://www.portaldocomercio.org.br/media/brevehistoricodoturismoedahotelaria.pdf>.

BERTHO, Melissa Salgado. Gestão de Pessoas no Setor Hoteleiro. Monografia de Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2010.

BRASIL. Lei nº 11771, 17 de setembro de 2008. Dispõe sobre a Política Nacional de Turismo, define as atribuições do Governo Federal no planejamento, desenvolvimento e estímulo ao setor turístico. Lei Geral do Turismo, Brasília, DF: 2008. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/93158/lei-do-turismo-lei-11771-08> Acesso em: 18 Ago. 2015.



CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos. Relatório de Estágio Curricular. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2011.

CASTELLI, Geraldo. Administração Hoteleira. 8.ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2001.  
\_\_\_\_\_. Gestão Hoteleira. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHAGAS, Marcio Marreir das; FERNANDES, Gleydciane Alexandre. Avaliação dos Impactos Sócio-Econômicos Gerados pelo Setor Hoteleiro: Uma Análise dos Hotéis da Via Costeira – Natal/RN. Em: VI Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, 2010, Caxias do Sul/RS.

SMINTUR 2010: Anais, 2010. Disponível em:  
[http://www.uces.br/ucs/tpIVSeminTur%20eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_6/gt08/arquivos/08/Avaliacao%20dos%20Impactos%20Socio-economicos%20Gerados%20pelo%20Setor%20Hoteleiro.pdf](http://www.uces.br/ucs/tpIVSeminTur%20eventos/seminarios_semintur/semin_tur_6/gt08/arquivos/08/Avaliacao%20dos%20Impactos%20Socio-economicos%20Gerados%20pelo%20Setor%20Hoteleiro.pdf). Acesso em 03 de out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas – O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.  
\_\_\_\_\_. Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

COOPER, C., FLETCHER, J., FYALL, A., GILBERT, D., & WANHILL, S. (2001). Turismo: princípios e práticas (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

COSTA FILHO, Hercílio; MARQUES, Clauber Antonio Ceolin. Subsistemas de Recursos Humanos. Anais da Semana de Estudos Contábeis e de Administração. Paraná: FAFIPA, 2010. Disponível em:  
[http://www.fafipa.br/site/images/stories/artigos/administracao\\_anais/2010/014\\_subsistemas\\_de\\_recursos\\_humanos.pdf](http://www.fafipa.br/site/images/stories/artigos/administracao_anais/2010/014_subsistemas_de_recursos_humanos.pdf).

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo. 5. ed. 4. Reimpressão. São Paulo: Futura, 2001.

DUARTE, Vladir Vieira. Administração de Sistemas Hoteleiros: Conceitos Básicos. São Paulo: SENAC, 1996.

FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FISCHER, André Luiz. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Cláudia Araújo de Menezes Martins; BAHIA, Lorena Regina Gondim. Gestão Hoteleira. Cetam, E-Tec Brasil, 2011.



LA TORRE, Francisco de. Administração Hoteleira: Parte I Departamentos. São Paulo: Roca, 2001.

MARINO NETO, José Ernesto (org.). Hotéis Econômicos no Brasil. Relatório. São Paulo: TravelResearchof BSH International, 2008.

MARTINS, Antónia Catarina; MACHADO, Carolina Feliciano de Sá Cunha. A Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal. Estudos de Gestão – Portuguese Journal of Management Studies. Vol. 10. N. 1. 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2239/1/paper%20revista%20estudos%20de%20gest%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 18 Ago. 2015.

MELLO, Andreza Sampaio de; Silva, Alfredo Rodrigues Leite da; Júnior, Annor da Silva; Junquilha, Gelson Silva. Práticas de Recursos Humanos na Gestão do Setor Hoteleiro Capixaba. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis/SC. 23 a 25 de maio de 2010. Disponível em: [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/andreza.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/andreza.pdf). Acesso em 03 de out. 2016.

PEREIRA, Francisca Félix; COUTINHO, Helen Rita M. Hotelaria: Da Era Antiga aos Dias Atuais. Revista Eletrônica Aboré – Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo. 3. ed. 2007. Disponível em: [http://www.revistas.uea.edu.br/old/aboré/artigos/artigos\\_3/Francisca%20Felix%20Pereira.pdf](http://www.revistas.uea.edu.br/old/aboré/artigos/artigos_3/Francisca%20Felix%20Pereira.pdf)  
PROSERPIO, Renata. O Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil. São Paulo: Aleph, 2007.

RIBEIRO, Karla Cristina Campos. Meios de Hospedagem. Manaus: Cetam, E-Tec Brasil, 2011.  
SALAZAR, Viviane Santos. Gostar de Hospedar não é o Bastante para Empreender em Hotelaria. Perfil de Negócios de Hotelaria (Hotéis E Pousadas). Recife: Sebrae, 2014.

VIEIRA, Ana; TIMÓTEO, Natacha. Recursos Humanos. Material Didático do Professor Jaime de Oliveira Neves Carvalho Martins. Algarve: Escola Superior de Tecnologia, Universidade do Algarve, 2007.

XAVIER, Ricardo. Gestão de Pessoas na Prática – Os Desafios e as Soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006.