

UM ESTUDO MULTICASOS DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR HOTELEIRO DE UMA CAPITAL NO NORDESTE BRASILEIRO

Ana C.K.de A.Bispo
Camila J.A. Pinto
Jefferson O da Silva
UFPB

RESUMO: Este trabalho analisa as práticas de recursos humanos do setor hoteleiro de uma capital do nordeste brasileiro a fim de verificar se a área de Recursos Humanos tem um papel estratégico e isto se traduz em práticas contemporâneas ou, se ao contrário, a área de RH nestas empresas ainda atua com um papel tradicional. Para responder a este objetivo realizamos um estudo multicasos, no qual abordamos especificamente as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e recompensas. O estudo é de natureza qualitativa e os casos foram escolhidos de forma não-probabilística, por acessibilidade. O campo de aplicação compreende seis empresas do ramo hoteleiro, escolhidos de acordo com dados fornecidos pela ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Como instrumento de coleta dos dados, optamos por utilizar uma entrevista semi-estruturada e os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam um conhecimento vago por parte dos gestores acerca das práticas de RH, apesar das tendências apontarem para o RH ser considerado como estratégico nas empresas pesquisadas isso ainda não ocorre. Constatamos que há pouco investimento nessa área e isso é crítico visto que a hotelaria é um setor que depende diretamente da qualidade dos seus funcionários.

PALAVRAS CHAVES: Recursos Humanos. Hotelaria. Recrutamento e Seleção. Treinamento.

ABSTRACT: This work examines the human resource practices in the hotel sector in a capital city in the Brazilian Northeast to check if the area of Human Resources has a strategic role and this translates into contemporary practices or, rather, the HR in these companies also acts as a traditional role. To meet this goal we conducted a study of multicasos in which we address specifically the practices of recruitment and selection, training and development and rewards. The study is qualitative and the cases were chosen in a non-probabilistic way, by accessibility. The scope comprises six companies in the hotel industry, chosen according to data provided by ABIH - Brazilian Association of Hotels. As a tool for data collection, we chose to use a semi-structured

Promoção



Realização



interview and data were analyzed using the technique of content analysis. The results indicate a vague knowledge of managers about HR practices, although trends point to the HR to be considered as strategic, in the companies surveyed that does not occur. We note that there is little investment in this area and this is critical since the hotel is an industry that depends on the quality of its employees.

KEY WORDS: Human Resources. Hostelling. Recruitment and Selection. Training

INTRODUÇÃO: As empresas estão reinventando formas de administrar os negócios, revendo velhos padrões e adequando-os às necessidades exigidas pelo ambiente, na busca incessante pela competitividade. Várias linhas de ação são traçadas para atingir a eficácia organizacional, e hoje mais do que em qualquer outro momento a gestão dos recursos humanos aparece como um elemento capaz de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Essa necessidade de mudança tem levado as empresas a compreender ainda mais a importância dos recursos humanos para o alcance de seus objetivos e, conseqüentemente para o seu desenvolvimento. Por isso, as empresas tendem a ampliar cada vez mais a atuação da área de Recursos Humanos (RH): de um nível micro-organizacional – visto apenas como meio de melhorar a produtividade aparente do trabalho, para um nível estratégico, conhecendo os rumos e os planos da empresa, atuando nas decisões que orientam as atividades da empresa. Para Thierry (1994, p.43) “é o translate dos recursos humanos do registro da organização do trabalho ao registro da estratégia da empresa”.

Muitas vezes a lógica das pessoas serem consideradas como o ativo mais valioso não aparece como prioridade para muitas organizações, pois elas estão em sua maioria preocupadas apenas com seus objetivos racionais, lucros, diminuição de custos e com investimentos em bens materiais, esquecendo-se muitas vezes de valorizar os seus funcionários, que deveriam ser os seus ativos mais importantes. Essa realidade tem sido demonstrada por inúmeras pesquisas na área de RH e comportamento organizacional, a exemplo de uma pesquisa desenvolvida por Pinto et al (1998, p.14) também sobre a gestão de RH na rede hoteleira de uma capital nordestina. Nessa pesquisa foi identificado que a hotelaria tinha “um significativo

caminho a percorrer no que se refere ao desenvolvimento do seu pessoal”, as empresas deveriam promover mudanças na sua gestão de RH, considerada pela pesquisa, como tradicional. Este fato motivou a realização desta pesquisa a fim de analisar as práticas centrais de RH nas empresas hoteleiras da mesma capital nordestina, para levantar um panorama acerca dessas práticas na atualidade, tendo em vista que já se passaram dez anos da pesquisa citada. Caberia então, uma avaliação dessas empresas se elas foram capazes de introduzir as mudanças necessárias no campo da gestão de RH ao longo desses anos.

Temos, assim, como objetivo geral: analisar as práticas de RH do setor hoteleiro de uma capital do nordeste brasileiro, através de um estudo multicase, abordando especificamente as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e recompensas a fim de identificar se a área de RH tem um papel estratégico nestas empresas e isto se traduz em práticas contemporâneas ou, se ao contrário, a área de RH nestas empresas ainda atua com um papel tradicional.

De um lado este trabalho se justifica, por pretender ampliar os estudos no campo da gestão das práticas de RH no setor hoteleiro, o qual se encontra em expansão em todo o mundo, o que não é diferente no nordeste brasileiro, campo escolhido para aplicação da pesquisa; de outro, por se considerar o campo pouco explorado no tocante a gestão de RH. Acreditamos ainda que este trabalho seja valioso para a pesquisa científica na área da gestão de pessoas, pois segundo Curado et al. (1995) esta ainda é uma área carente em número de pesquisas, e ainda, será um instrumento de informação para que profissionais, pesquisadores e estudantes se informem sobre como se encontram as práticas centrais de RH nas empresas do setor hoteleiro de uma capital do nordeste brasileiro.

Assim, este trabalho está estruturado, além desta introdução, por um referencial teórico que se limitou a tratar das práticas de recrutamento e seleção,

Promoção



Realização



treinamento e desenvolvimento e de recompensas; apresentando em seguida os procedimentos metodológicos, a análise dos dados e as conclusões pertinentes.

2 UM BREVE PANORAMA SOBRE A VISÃO TRADICIONAL VERSUS VISÃO CONTEMPORÂNEA DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

As transformações pelas quais as organizações têm passado nos últimos anos, levaram a necessidade constante da reformulação das práticas de RH, visto que elas representam o eixo central pelas quais as tarefas são executadas. Na hotelaria esse imperativo por mudanças não tem sido diferente por se tratar de empresa prestadora de serviços, onde o diferencial da qualidade não está somente na qualidade objetiva, mas também na qualidade subjetiva, que se expressa diretamente pelo provedor do serviço, representada pela atitude e comprometimento dos funcionários com a empresa. Segundo Castelli (2001) “embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende todo o processo de acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa”.

As demandas são outras e a lógica pela qual é conduzida a gestão de pessoas deve ser diferente da tradicionalmente adotada pelas empresas, devendo hoje assumir um papel estratégico dentro das organizações. Como afirma Sarsur (2004, p.337) “uma possível não adaptação ou pro-ação da função de RH à nova realidade poderia culminar na sua extinção no espaço organizacional”. Para trabalhar com essa visão estratégica, os gestores de RH devem compreender a estratégia da empresa; ou seja, seus planos para desenvolver e sustentar uma posição vantajosa no mercado. Assim, deve-se, conforme afirma Becker et. al.(2001, p.17) “evoluir de uma perspectiva “de baixo para cima” enfatizando a conformidade e as funções de pessoal tradicionais, para uma perspectiva “de cima para baixo” enfatizando a implementação da estratégia”.

Promoção



Realização



Vários estudos indicam que boas práticas de gerenciamento de pessoas envolvem estratégias organizacionais que enfatizam a importância dos talentos para o sucesso organizacional. Esses estudos destacam a importância da integração da gestão de pessoas às estratégias da organização, buscando o comprometimento de todos os atores envolvidos e o alinhamento das capacidades e competências existentes às prioridades da organização. Assim, pode-se dizer que as organizações não podem mais se dar ao luxo de possuir uma gestão de pessoas desassociada das estratégias do negócio.

Apresentamos a seguir como esta realidade se configura para as empresas na atualidade, através de uma análise acerca das práticas centrais de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e recompensas.

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Limongi França (2007), vive-se um momento histórico em que a competição e a sustentabilidade são fatores presentes nas organizações, e isso se reflete na concorrência por profissionais que agreguem características e valores que determinem um diferencial de qualidade para as empresas. E mais, devido às exigências cada vez maiores quanto ao desempenho dos funcionários, considerado crucial para o sucesso das empresas, o processo de atrair pessoas tem passado por uma reformulação nos requisitos para o cargo. A clara definição de critérios quanto às qualificações do candidato para o desempenho da função, além de outras medidas, passaram a ser fundamentais para uma boa escolha. Segundo Fillion (1999) os empreendedores de sucesso investem mais tempo, energia e recursos que os demais em recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos.

Além disso, o principal desafio das organizações deixa de ser apenas a capacidade de atrair talentos, mas de como retê-los. Para tanto, os critérios de seleção devem pautar-se num perfil de candidato que venha atender a novas exigências, mas,

por outro lado, as organizações também devem estar preparadas para atender as exigências dos novos profissionais. Lembrando que todo esse processo deve está alinhado à estratégia organizacional.

Para atrair as pessoas, tradicionalmente, o processo de recrutamento e seleção das empresas se restringia apenas a utilizar algumas poucas fontes como, por exemplo, anúncios e agências de emprego. Algumas empresas admitiam pessoas apenas por indicação, sem necessariamente verificar as competências destas para o cargo, arriscando-se a admitir pessoas que não atendiam as necessidades da empresa. Apesar desse despreparo, os problemas decorrentes dessa atitude eram de certa forma solucionáveis, mesmo que de uma maneira sintomática, visto que as empresas não eram tão competitivas.

Portanto, a utilização, unicamente, de instrumentos tradicionais se mostra ineficazes para os dias de hoje. O processo de atrair e reter talentos não são tarefas fáceis para nenhuma organização e este desafio não será superado por meio das formas tradicionais de contratar profissionais. Dessa forma, as empresas têm recorrido a meios mais sofisticados para preencher as lacunas deixadas pelos instrumentos convencionais. É muito comum hoje a busca por candidatos nas universidades e a utilização de outros recursos que, com o uso da tecnologia, tem permitido uma maior eficácia nesse processo. A divulgação de vagas através da internet, com a utilização de sites de bancos de dados de currículos e vagas, tem se tornado comum nos dias de hoje especialmente por apresentar um custo inferior comparado às formas tradicionais, além de ser bem mais abrangente que os anúncios de jornal. Vale salientar que a internet não é a única vantagem trazida pela tecnologia, segundo Araújo (2006) muitas são as organizações que utilizam a intranet para agilizar o recrutamento. A utilização de softwares também permite uma melhoria no processo seletivo possibilitando a criação de banco de dados com registros e qualificações dos candidatos, podendo ser utilizado para auxiliar nas entrevistas e nos testes para emprego.

Promoção



Realização



Para Ulrich (2000), mesmo as organizações bem sucedidas, consolidadas no mercado, necessitam encontrar e atrair pessoas talentosas. Ulrich (2000, p.278) ainda afirma que “não é por acaso que os principais consultores de administração dedicam enormes recursos ao recrutamento e selecionam os melhores graduados das principais escolas de administração”. Se referindo a gestão de pessoas como área estratégica da organização Franco (2002) afirma que o recrutamento e a seleção de pessoas deixam de ser atividades de “mediação passiva” entre as necessidades das diversas áreas da organização e os profissionais do mercado ou uma simples “porta de entrada” para se converter em um núcleo comprometido com os resultados de cada um dos profissionais que fazem a organização.

2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O processo de treinar e desenvolver as pessoas também evoluiu ao longo dos anos, hoje as empresas devem considerar além das suas necessidades as aspirações dos indivíduos. O treinamento segundo Gil (2001, p. 119) “passou a envolver todas as atividades voltadas para o suprimento das carências de indivíduos ou grupos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, com vista em desempenhar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização”. Dessa forma, de acordo com Dias et al (2007) a iniciativa pelo desenvolvimento profissional e pessoal deve ser vista como uma responsabilidade compartilhada entre as pessoas e a empresa. As novas tecnologias exigem que os funcionários desenvolvam novas habilidades e competências e incorporem conceitos como empowerment, qualidade total, diversidade da mão-de-obra. De acordo com Decenzo e Robbins (2001, p. 133):

À medida que os cargos nas organizações dinâmicas de hoje se tornaram mais complexos, aumentou a importância da educação dos empregados. Quando os cargos eram simples, fáceis de aprender e influenciados apenas num grau mínimo pelas mudanças tecnológicas,

havia pouca necessidade de os empregados melhorarem ou alterarem suas habilidades.

A busca do conhecimento deve está sempre alinhada as metas do negócio como diz César et al (2006, p. 2) “a função de treinamento e desenvolvimento precisa alinhar-se aos fatores estratégicos, à política e à personalidade da empresa, às restrições de tempo e à mobilização para mudanças”. Muito embora, na prática, nem sempre isso ocorra, pois conforme Bohlander (2003) muitas empresas não relacionam suas metas a seus programas de treinamento, ao invés disso aplicam treinamentos que não tem qualquer relação com os objetivos da empresa, comprometendo dessa forma a eficácia do processo. Por essa razão, é necessário que cada programa de treinamento realizado na empresa seja mensurado em termos quantitativos e qualitativos.

Tradicionalmente os mecanismos utilizados para treinar os funcionários se restringiam ao treinamento no local de trabalho, fazendo com que eles se tornem imediatamente produtivos e o treinamento fora do cargo através de algumas técnicas, tendo como a mais popular a conferência em sala de aula. Para atender a demanda crescente por pessoas qualificadas, o número e a diversidade dessas técnicas evoluíram, a expansão da tecnologia fez surgir novas possibilidades. Hoje, as empresas utilizam uma variedade de ferramentas para o treinamento: conferências em sala de aula, vídeo e filmes, exercícios de simulação, treinamento baseado em computador, treinamento preparatório, aprendizado autodirigido, estudo de caso, treinamento externo, jogos entre outras. Outras tendências nessa área são a utilização do ensino a distância e o crescimento das universidades corporativas, que surgem como grandes aliados para desenvolver empregados. Observa-se nesse campo que as empresas têm recorrido a ferramentas não convencionais, isso ocorre não porque os sistemas tradicionais não funcionem mais, mas porque eles deixam algumas lacunas que precisam ser preenchidas, além do que para alguns participantes as práticas tradicionais são pouco atraentes. Dentre essas práticas “alternativas” podemos citar

algumas delas como: o teatro, arteterapia, gastronomia, paintball, ilusionismo, cinema na empresa, astrologia, numerologia, musicoterapia, florais e yoga. Infelizmente, apesar de todas as 'novas' técnicas que se apresentam às empresas, para Ulrich (2000), o setor de RH se mantém limitado a funções burocráticas de avaliação de desempenho e organização de papelada, desta forma, deixando de atuar como realmente deveria, ou seja, para alcançar a excelência organizacional.

2.3 RECOMPENSAS

O desafio do momento é criar condições para o estabelecimento de estratégias de remuneração que satisfaçam as necessidades dos profissionais e atendam aos objetivos da empresa. Neste sentido, afirma Pizzato (2004) que os elementos básicos da remuneração, dotados de certa flexibilidade para atender às reais necessidades dos funcionários, conciliados com políticas transparentes de feedback, têm se constituído em estratégia empresarial na busca de melhores resultados, visando aumentar o grau de comprometimento e a melhoria do desempenho organizacional.

Conforme Decenzo e Robbins (2001, p. 191) “a empresa deve projetar uma estrutura de remuneração eficaz em termos de custo para atrair, motivar e manter os empregados competentes”. De acordo com Baron e Kreps (1999, apud CÉSAR; BIDO, SAAD, 2006, p. 7) “sistemas de compensação têm fortes impactos sobre o desempenho dos empregados, mas também sobre a competitividade de uma empresa, quando se considera que os mesmos vão além do pagamento de salários ou de bônus, ao incluir dimensões associadas a fatores de motivação intrínseca, como status, independência, poder”.

França (2007) corrobora com os autores citados quando afirma que é justa e obrigatória a valorização dos recursos humanos no contexto organizacional e coloca ainda que esta valorização se concretiza por meio das recompensas. De acordo com a autora, vários são os componentes do sistema de recompensas, dentre eles: os

elogios, as promoções, as participações em congressos e eventos, os acessos a programas de capacitação e o mais importante que é a remuneração.

Várias mudanças afetaram o sistema de recompensas, de acordo com Decenzo e Robbins (2001, p. 191) “as organizações estão descobrindo que não podem mais continuar a aumentar índices salariais por uma determinada porcentagem todos os anos sem algum aumento comparável ao desempenho”. Essa afirmação aponta para uma forte tendência nos planos de compensação, que consiste em vincular a remuneração ao desempenho do funcionário. As inovações que têm ocorrido na gestão de salários, visam flexibilizar a remuneração, levando em conta que durante muito tempo ela esteve presa a estrutura do cargo. Hoje ela se diferencia de acordo com o desempenho individual das pessoas e está desvinculada da estrutura de cargos. As parcelas fixas dos salários diminuíram como também crescem as subcontratações como alternativas para lidar com os altos encargos sociais no Brasil. A remuneração por competências é uma forte tendência conforme Fischer e Albuquerque (2001, apud FRANÇA, 2007), “a remuneração tende a estar vinculada à capacidade de entrega do funcionário”.

Além da remuneração, as organizações estão oferecendo o pagamento de benefícios flexíveis. Estes consistem em fornecer aos funcionários opções para que eles possam fazer a escolha daquele benefício que mais atenda a suas necessidades. Diferentemente dos planos tradicionais, esse tipo de pacote, atende melhor às necessidades dos indivíduos. De acordo com Robbins (1999, apud FRANÇA, 2007), a vantagem trazida pelos benefícios flexíveis para os funcionários é a de que se permite a personalização dos benefícios, já para a empresa há uma economia, haja vista que despesas são mais repassadas aos funcionários, dentre as desvantagens o autor cita que para o empregado, há acesso a um menor número de benefícios, uma vez que os preços dos mesmos estão mais altos e para a empresa é que a gestão desses benefícios se torna mais complexa.

Segundo Dutra (2002), as empresas buscam constantemente se adequar a nova realidade imposta pelo mercado e ao fazê-lo, de forma consciente, tornam o sistema de gestão mais eficiente. O autor ainda afirma que em primeiro lugar, um elemento importante deve ser levado em consideração, que é a capacidade da pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades e isto é o que vai definir o desenvolvimento dela na empresa. Em segundo lugar, deve-se levar em consideração que o desenvolvimento da pessoa tenha relação com sua remuneração, pois, de acordo com Dutra (2000, p.206) “se a pessoa se desenvolve ao assumir responsabilidades e atribuições mais complexas e se, ao fazê-lo, agrega mais valor a empresa ou ao negócio, é justo que seja adequadamente remunerada”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir apresentamos os procedimentos metodológicos que foram utilizados nessa pesquisa, que tem como objetivo principal analisar as práticas de RH que são utilizadas no setor hoteleiro de uma cidade do Nordeste brasileiro:

Desenvolvido a partir de uma proposta de pesquisa qualitativa, a estratégia de pesquisa escolhida, como consequente, foi o estudo múltiplo de casos. Tal metodologia é a mais recomendada para se descrever e avaliar situações quando a questão de pesquisa é do tipo “como”, em que o pesquisador não tem nenhum controle sobre o evento, e quando se está buscando ampliar o conhecimento a respeito de determinado tema (YIN, 1994). Os casos foram escolhidos de forma não-probabilística, por acessibilidade. “A seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estaticamente representativa da população. O pesquisador usa métodos subjetivos, tais como conveniência, para selecionar os elementos da amostra”. (HAIR Jr. et al, 2005, p.246)

A escolha do terreno depende, segundo Moscarola (1992, apud SÁ, 1997, p.137) “tanto dos objetivos do estudo quanto dos meios disponíveis”. Assim, o campo de aplicação desta pesquisa compreendeu seis empresas do ramo hoteleiro de uma cidade do Nordeste Brasileiro e que fazem parte do cadastro da ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis.

Para a pesquisa qualitativa, a entrevista é um dos principais instrumentos de coleta dos dados, assim, optamos por utilizar uma entrevista semi-estruturada. Podemos ainda dizer, de acordo com Richardson (1999, p.210) que a entrevista utilizada foi dirigida, desenvolvendo-se a partir de perguntas precisas, pré-formuladas e com uma ordem preestabelecida. Neste tipo de pesquisa o entrevistador dirige o processo evitando qualquer “desvio” do entrevistado.

Assim, para concretização desta pesquisa, foram realizadas entrevistas junto aos seis gestores de RH, que por vezes também eram responsáveis pela gerência geral dos hotéis pesquisados, a fim de analisar se na visão desses gestores, a área de RH tem um papel estratégico e isto se traduz em práticas contemporâneas ou, se ao contrário, a área de RH nestas empresas ainda atua com um papel tradicional, o que pode se traduzir por vezes em políticas e práticas inadequadas de RH. A análise dos dados originados das entrevistas semi-estruturadas, as quais foram gravadas e transcritas, ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Diante das profundas mudanças que vem ocorrendo nos últimos anos, a sobrevivência das empresas depende cada vez mais da capacidade que elas têm de atrair, desenvolver e manter pessoas. Sabemos que as empresas de sucesso hoje são aquelas que evoluíram nas práticas de RH, ajustando essas à nova realidade que se configura no mundo do trabalho. Resta-nos saber se houve a adequação dessas

práticas para as empresas pesquisadas. Sendo assim para melhor compreender esse fenômeno, apresentamos a seguir as análises acerca das práticas centrais de RH nessas empresas.

As empresas pesquisadas são empresas hoteleiras situadas no litoral de uma capital do nordeste brasileiro. Classificando-as quanto à categoria quatro delas têm quatro estrelas e duas delas têm duas estrelas. Quanto ao tempo de funcionamento, quatro delas estão atuando no mercado entre 10 e 15 anos e duas delas acima de 20 anos. Para retratar a realidade dessas empresas, de forma a não haver perda de sigilo para as mesmas, utilizamos no texto uma categorização da letra A ao F, que tem como objetivo criar denominações sigilosas para elas.

4.1 QUANTO AO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Sabemos que a utilização de fontes confiáveis para recrutar pessoas tende a atrair com qualidade candidatos potencias ao cargo. Nos hotéis pesquisados a prática mais comum nesse caso é utilizar como fonte o banco de dados da empresa, ou seja, currículos deixados por candidatos a emprego. Essa prática é utilizada por todos os hotéis pesquisados. Para as empresas A, C, D e E além do currículo elas também buscam profissionais através da recomendação dos empregados. A agência de emprego é utilizada pelas empresas C e F. Fontes importantes como a internet e as universidades não foram sequer mencionadas pelos entrevistados.

Quanto as etapas do processo seletivo, algumas empresas (D, E e F) não informaram como realizam a seleção dos empregados, apresentando desconhecimento acerca desse processo, isso mostra a falta de uma definição clara quanto a esse processo por parte dessas empresas. A entrevista é um método utilizado pela maioria das empresas pesquisadas, porém, apenas as empresas A e C recorrem também a outros instrumentos, além da entrevista, como testes específicos para o cargo. Isto é crítico considerando que a entrevista não é um método totalmente

confiável quando utilizado unicamente, pois segundo Decenzo e Robbins (2003) apesar da popularidade das entrevistas sua confiabilidade e validade são geralmente baixas e muitas vezes não tem relação com o cargo. Portanto o ideal seria que as empresas utilizassem outras técnicas de seleção para complementar as informações obtidas na entrevista, agregando mais informações ao gestor para auxiliá-lo na seleção de candidatos. No caso pesquisado conforme relatado, apenas duas empresas utilizam outros métodos além da entrevista.

A definição de critérios para a contratação de empregados representa hoje fator determinante para o sucesso das empresas. Muito embora, não foi identificada nas empresas em estudo uma clara definição sobre esses critérios. Algumas admitiam ter critérios, mas quando questionadas sobre quais eram estes, elas não sabiam informar, demonstrando assim, o desconhecimento sobre esse aspecto. Apenas a empresa C afirmou ter como requisito contratar pessoas que não tenham trabalhado anteriormente no setor de hotelaria, segundo o entrevistado, essa medida visa evitar que o funcionário traga vícios de experiências anteriores para a empresa. A empresa D, apresentou um único requisito para a seleção dos funcionários, mais especificamente da recepção, que é a preferência por pessoas que tenham conhecimento do inglês. Em relação à utilização da terceirização constatamos que as empresas A, C, D e F não utilizam mão-de-obra terceirizada, enquanto que as empresas B e E terceirizam exclusivamente o restaurante.

Sabemos que uma das grandes mudanças ocorridas ultimamente nas empresas, se refere à qualificação dos funcionários, onde os cargos tiveram que se adaptar às novas exigências, conforme já discutido anteriormente. Na pesquisa, quando indagadas se as exigências para os cargos sofreram alterações nos últimos anos, apenas a empresa C afirmou não ter havido mudanças, as demais declararam que são conscientes das mudanças advindas do mercado e que estas têm atingido diretamente a gestão organizacional, mais especificamente a gestão de pessoas. Vale destacar, que embora seja extremamente importante conhecer essas mudanças, a ênfase dada a

essas mudanças pelas empresas pesquisadas foi pequena, apenas a empresa D declarou que passou a exigir mais na qualificação dos seus futuros funcionários, inclusive exigindo a fluência em uma segunda língua, prioritariamente, o inglês e a empresa B que passou a exigir mais, especialmente no que se refere à 'aparência' e postura do funcionário.

4.2 QUANTO AO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Diante das rápidas e intensas mudanças que vem ocorrendo às pessoas devem estar preparadas para lidar com situações novas e complexas que ocorrem no cotidiano das empresas, dessa forma, treinar e desenvolver as pessoas é questão de sobrevivência. Esse ponto se mostrou muito crítico nas empresas pesquisadas, pois, quando questionados sobre a frequência com que a empresa oferece treinamentos aos empregados constatamos, por exemplo, que na empresa B há um conhecimento muito vago sobre a utilização dessa prática; na empresa C, segundo o gestor, raramente se oferecem treinamentos; para a empresa D não há uma periodicidade, o treinamento é oferecido de acordo com o surgimento de novas necessidades por parte da empresa, já nas empresas A e E ele é oferecido anualmente e na F a cada semestre. Podemos concluir então que não é dada a atenção devida ao treinamento, pois quando oferecido ele ocorre num intervalo de tempo muito grande e sem o devido planejamento. Isso não é interessante visto que a elaboração de atividades de treinamento é indispensável para que as empresas possam se adaptar às novas exigências do mercado.

Questionamos sobre que tipos de treinamentos que são oferecidos aos empregados: na empresa A, segundo o gerente, os treinamentos são voltados para desenvolver o relacionamento interpessoal do funcionário, além de treinamentos específicos para a função. Na empresa C, os treinamentos são oferecidos pelo SEBRAE, como programa de qualidade total e atendimento ao público. Para essa empresa nunca houve problema quanto à aceitação dos treinamentos por parte dos

funcionários, isto porque, segundo o gerente, o empregado adquire conhecimentos que podem ser agregados ao seu currículo. Na empresa D são oferecidos aos funcionários da recepção treinamentos voltados para o atendimento e vendas, enquanto que para as camareiras os treinamentos são voltados para arrumação dos apartamentos. A empresa E oferece dinâmicas, cursos e palestras, mas não foi especificado o conteúdo desses treinamentos. E por fim, na empresa F, segundo o gerente, os treinamentos são voltados ao relacionamento e otimização das funções. Mais uma vez notamos que as decisões sobre as técnicas e conteúdos dos treinamentos não seguem critérios previamente estabelecidos de acordo com as demandas do cargo.

É importante para a eficácia desses treinamentos que eles estejam em sintonia com as novas exigências que demandam o mercado, em referência a essa questão os pesquisados informaram unanimemente que eles estão em sintonia. Outro aspecto importante é que a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional e pessoal deve ser vista hoje não somente como responsabilidade das empresas, os funcionários devem também empenhar-se na busca por desenvolver suas carreiras. Para os gestores das empresas A, B e F é dessa forma que a empresa encara o treinamento, como sendo responsabilidade de ambas as partes. Enquanto que para as empresas E e D é responsabilidade das pessoas, conforme afirma o gerente da empresa D “geralmente é das pessoas, por que aí vai depender de você, se você quer crescer dentro da empresa então você vai ter que fazer alguma coisa”, isto mostra a falta de compromisso da empresa para com a qualificação do funcionário, elemento este fundamental para o crescimento da empresa. Enquanto que para a empresa C, é a empresa que deve ser responsável em oferecer condições para o desenvolvimento das pessoas.

Quando perguntados se a empresa promove o trabalho em equipe, os respondentes foram unânimes em afirmar que sim, muito embora não mencionaram que ações elas tem desenvolvido para promover esse tipo de trabalho. Para a empresa

Promoção



Realização



D, “em hotelaria os setores estão interligados, um depende do outro, e se o funcionário não consegue fazer parte dessa equipe ele estará fora”, conforme declaração de um gerente. Da mesma forma, a empresa F afirma que os resultados dependem do bom funcionamento da equipe.

Sabemos, no entanto, que nem sempre os treinamentos conseguem atingir os objetivos pretendidos, algumas vezes eles podem não resultar numa melhoria do desempenho do funcionário. No caso das empresas pesquisadas, elas declararam que o treinamento oferecido pela empresa tem melhorado o desempenho dos funcionários, como informa o gerente da empresa D, que o treinamento vem para transmitir conhecimentos aos funcionários e isso só tem a agregar valor ao funcionário e conseqüentemente à empresa.

4.3 QUANTO ÀS RECOMPENSAS

Devido à resistência que as empresas têm de expor informações referentes a recompensas dos empregados quando questionados sobre as políticas de remuneração percebemos uma falta de interesse dos gestores em responderem tais questionamentos. Observamos que as políticas de remuneração das empresas pesquisadas têm regras bem distintas entre elas: na empresa A os funcionários são remunerados através de salário fixo e comissão; nas empresas C e E eles seguem o teto da categoria definido pelo sindicato hoteleiro; na empresa B o gerente demonstrou desconhecimento acerca das políticas salariais da empresa ou não quis informá-las, apenas afirmou que o salário é diferenciado por setores e cargos, prática semelhante à empresa F onde se remunera pela função, de acordo com a informação dada pela gerente. A empresa D se mostrou mais inovadora informando que oferece participação nos lucros e resultados, segundo o gerente esses lucros são distribuídos de acordo com a contribuição de cada setor, além de oferecer uma premiação a mais pelo funcionário que, por exemplo, tem curso de inglês.

Para a maioria das empresas pesquisadas a remuneração está vinculada à estrutura de cargos ao invés do desempenho dos funcionários. Quando indagados se os salários pagos aos funcionários estão compatíveis com as exigências do cargo, a maioria deles afirmou que sim. Resta-nos saber se este não é apenas um discurso politicamente correto. A empresa C agiu com sinceridade ao afirmar que os salários deixam a desejar “eles até mereciam ganhar mais, mas a gente que não pode pagar mais”, afirmou o gestor entrevistado.

Tão importante quanto o salário pago aos funcionários são as recompensas oferecidas a eles em forma de benefícios. Pelas informações obtidas, as empresas deixam muito a desejar, pois, com exceção apenas das empresas D e F que afirmaram oferecer plano odontológico e plano de saúde respectivamente, as demais não oferecem aos seus empregados nenhum tipo de benefício. Levando em conta que a concessão de benefícios aos empregados eleva a motivação dos mesmos, a ausência desses nas empresas estudadas pode resultar em um baixo grau de compromisso dos funcionários para com a empresa. Como também mostra o pouco compromisso da empresa para com o funcionário no sentido de promover melhores condições de trabalho, já que se limita a oferecer apenas o salário como forma de recompensa.

Foi questionado ainda sobre a forma pelas quais as empresas buscam o comprometimento e engajamento dos empregados, para esta questão obtivemos respostas do tipo “com respeito”, “através de políticas de incentivo, motivando-os a cada dia”, “realizando mensalmente reuniões”. Essas práticas se mostram insuficientes para obter o comprometimento dos funcionários. Para a empresa C o que é uma obrigação passa a ser visto como um benefício quando afirma que busca o comprometimento “pagando os salários em dia, dando um bom tratamento aos funcionários”. Essas respostas demonstram que as empresas estão restritas apenas aos salários como forma de recompensar os funcionários e as opções que elas têm acerca dos benefícios são extremamente limitadas.

Quanto às ações desenvolvidas para assegurar à melhoria da qualidade de vida dos funcionários a empresa F citou o plano de saúde, palestras com temas voltados a saúde e alimentação de boa qualidade. A empresa D se referiu ao plano odontológico. As empresas B e C informaram não haver nenhuma ação desenvolvida nesse sentido e a empresa A não respondeu a questão. Não há nessas empresas programas voltado a qualidade de vida dos funcionários, no máximo foram encontradas algumas tímidas ações isoladas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da investigação indicam que apesar das intensas transformações que tem permeado o mundo das organizações as práticas centrais de RH nas empresas pesquisadas têm pouco evoluído. Pesquisa realizada em 1998 sobre gestão de pessoas na rede hoteleira no mesmo campo de estudo dessa pesquisa, já sinalizava a necessidade de mudanças nessa área, visto que naquela época a área de RH se mostrava carente em muitos aspectos. Percebemos hoje que, apesar de já terem se passado dez anos, essas práticas não se adequaram as mudanças ocorridas. Isso se confirma quando os gestores foram questionados sobre o que a área de recursos humanos realizou de mudanças nos últimos anos e eles declararam não ter realizado mudanças, um deles até coloca isso como diferencial “aqui não houve tanta mudança pelo fato de que a gente buscou e busca sempre ter aquele mesmo padrão”. E pelas respostas dadas por eles percebemos que não há uma sinalização de mudanças na área pesquisada, também para os próximos anos. Esse ponto é crítico considerando que hoje as empresas devem ser flexíveis e não somente se ajustarem as mudanças como também provocá-las.

O setor hoteleiro vive um momento de grande ascensão. Para contribuir com esse crescimento se faz necessária a adoção de práticas de RH compatíveis com essa nova realidade, visto que as pessoas é que fazem toda a diferença, principalmente por

se tratar do setor de serviços. Embora essa área seja fundamental para o desenvolvimento do negócio, constamos um conhecimento vago por parte dos gestores acerca das práticas de RH dessas empresas, e ainda verificamos que não é dada a atenção devida a esse setor. Apesar da literatura apontar uma tendência em considerar o RH como estratégico, nas empresas pesquisadas isso ainda não ocorre. Pois os entrevistados quando questionados se as funções clássicas de RH estão alinhadas com a estratégia da empresa, demonstraram uma falta de conhecimento acerca desse processo. Observamos então, que o campo de atuação da área de RH nestas empresas está restrito a atividades burocráticas, alguns entrevistados demonstravam certa dificuldade em definir a atuação dessa área.

Dentre os vários pontos críticos relacionados às práticas de RH das empresas pesquisadas podemos destacar que no recrutamento e seleção não há uma definição clara dos critérios utilizados para atrair e contratar pessoas. Apesar dos cargos terem passado por modificações tornando-se mais complexos e exigindo mais qualificações, os critérios de seleção nessas empresas são pouco definidos. No que se refere ao treinamento e desenvolvimento não há muito investimento, as empresas não têm uma programação voltada para desenvolver os funcionários e por vezes o seu conteúdo não é cuidadosamente elaborado para atender as exigências do cargo. Por último, porém não menos importante, conclui-se que as recompensas nessas empresas estão restritas quase que exclusivamente aos salários, e estes não seguem uma política bem definida.

Diante do exposto, a partir das entrevistas com os gestores, podemos concluir que, a área de RH nas empresas pesquisadas não tem um papel estratégico, ao contrário, ela ainda atua com um papel tradicional, o que está traduzido em políticas e práticas, por vezes, inadequadas de RH. Dessa forma, esperamos que numa época em que tanto se fala em investimento em recursos humanos esse trabalho possa contribuir fornecendo um instrumento de estudo para que acadêmicos e profissionais

se informem sobre como se encontra a área de Recursos Humanos das empresas do ramo hoteleiro de uma Capital do Nordeste do Brasil.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de A. *Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

BECKER, B. E. et. AL. *Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard": Interligando pessoas, estratégia e performance*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

BOHLANDER, G; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

CASTELLI, G. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: Educs, 2001.

CÉSAR, A. M. R.; BIDO, Diógenes de S.; SAAD, Sheila M. "O discurso se Aplica na Prática?" - uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. *Anais do EnANPAD – 2006*. Salvador (BA). Setembro de 2006.

CÉSAR, A. M. R et al. Avaliando a Atuação Estratégica da Área de Recursos Humanos: um estudo comparativo entre as realidades Brasileira e Peruana. *Anais do EnANPAD – 2006*. Salvador (BA). Setembro de 2006.

CURADO, I. B. et al. Mitos e Realidades da Gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração de Empresas Light*. São Paulo, ano 2, n 6, p. 6-8, 1995.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Administração de Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T.; DALLA, W. D. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? da retórica às práticas antigas com novas roupagens. *Anais do EnANPAD – 2007*. Rio de Janeiro (RJ). Setembro de 2007.

DUTRA, J. S. Carreira: diferencial para o sucesso profissional e pessoal. IN: BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações*. Vol.2. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI FRANÇA, A. C. *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. v. 39. n. 4 • Out./Dez. 1999.

FRANCO, S. Recrutamento e Seleção: a hora da verdade. IN: BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: operações*. Vol.2. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

HAIR, JR., J. F et al. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PINTO, R. F.; SOUTO MAIOR, R. C.; ANTUNES, C. F.; ALVES, P. de F.; SÁ, V. C. Gente: A alma do negócio para o desenvolvimento da indústria do turismo na cidade. In: *52ª Reunião Anual da SBPC*, 1998, Brasília.

POWERS, T.; BARROWS, C. W. *Administração no setor de hospitalidade*. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa Social: Métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334p.

SÁ, M. A. D. de. *Facteurs culturels et organisationnels de l'implication dans l'entreprise*. 1997. Tese (Doutorado em Administração) Rouen, Université de Rouen, 1997.

SARSUR, A. M. A. Empresabilidade como uma “Nova” Gestão de Recursos Humanos. In: BITENCOURT, C. (org.) *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TANKE, M. L. *Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

THIERRY, D. *La place réelle des ressources humaines dans les stratégies d'entreprise*. *Revue française de gestion*. Jan/fev. Nº 97, 43-48, 1994.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Promoção



Realização

