

## FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE DE GOVERNANÇA: CASE DO HOTEL TAROBÁ.

Natha Marques de Oliveira  
Unioeste

**RESUMO:** Para um serviço que atenda as necessidades, todas as áreas de um meio de hospedagem, requerem funcionários treinados e com sentimento de satisfação. Considerando o setor de governança primordial para a operacionalização do hotel, faz-se necessário um estudo de toda a sistemática existente para recrutamento, interação e treinamentos para aprimoração e desenvolvimento da equipe. O tema escolhido é importante, uma vez que o setor da governança concentra uma considerável parte dos funcionários do hotel. Este artigo é resultado de pesquisa de campo desenvolvida como atividade acadêmica, como trabalho da disciplina focada à área. A pesquisa é um estudo de caso feito no Hotel Tarobá, sendo este o primeiro meio de hospedagem no Brasil de classificação três estrelas certificado pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis -ABIH.

**PALAVRAS CHAVES:** *Case.* Governança. Hotel Tarobá. Equipe

**ABSTRACT:** For a service that take cares of the necessities, all the areas of a hotel, require trained employees and satisfaction feeling. Considering the housekeeping sector essential to the hotel's administration, it's necessary a study about all the systematic existent for the recruitment, interaction and trainings for staff's improve and development. The chosed subject is important, once the housekeeping sector focus on a considerable part of employees of the hotel. This article is result from a fieldwork developed as academic activity, as work focused to the area. The research is a case made at the Taroba Hotel, being this one the first trough hosting in Brazil classified 3 stars certified by Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH.

**KEY WORDS:** *Case.* Housekeeping. Taroba Hotel. Staff.

**INTRODUÇÃO:** Para um serviço que atenda as necessidades de qualquer hóspede, todas as áreas de um meio de hospedagem devem priorizar pela cordialidade e bom atendimento aos seus clientes.

Para isso, é fundamental um corpo de funcionários que venham a cumprir suas tarefas com qualidade e, essencialmente para este artigo, o *staff1* da governança, que

é o estudo de caso, requer funcionários treinados e com sentimento de satisfação.

1 Equipe de apoio (tradução do autor).

O tema escolhido se destaca uma vez que o setor da governança concentra uma probabilidade tocante dos funcionários de um estabelecimento hoteleiro e por isso, necessita de uma análise para ingresso de um novo funcionário no setor.

Sendo assim, vê-se indispensável uma completa administração desta equipe, analisando desde o recrutamento, interação e desenvolvimento da equipe, à medida que esses cargos tornam-se mais técnicos e o mercado exige maior qualidade nos serviços prestados.

Este artigo é resultado de pesquisa de campo realizada no Hotel Tarobá, com a equipe de governança desse estabelecimento, com uma amostra de 7 dos 9 funcionários, através de entrevista concedida. Desenvolvida como atividade acadêmica, o trabalho contempla a disciplina de Procedimentos de Governança.

A pesquisa é um *case* feito no Hotel Tarobá, sendo este o primeiro meio de hospedagem no Brasil de classificação três estrelas certificado pelo Instituto Brasileiro de Turismo.

A produção de artigos científicos e outros trabalhos acadêmicos só tende a disseminar o conhecimento para os envolvidos na área, neste caso, hoteleira. Pesquisas também resultam em um maior desenvolvimento acadêmico, que terá visão mais clara a respeito do assunto.

Deixar a seleção e o desenvolvimento da equipe em bases empíricas significa comprometer a empresa a curto e longo prazo, pois pode gerar uma rotação de mão-de-obra e ingresso freqüente de funcionários de baixo rendimento, o que ocasiona o estabelecimento de um padrão baixo nos Recursos Humanos da empresa.

Desta forma, este artigo tem o objetivo de analisar, como estudo de caso, um meio de hospedagem específico para recolhimento de dados referentes à instrução desses funcionários, para com a análise dos dados, serem estudadas obtenção de

melhorias nesses processos.

Como dito anteriormente, será apresentada a análise do que exatamente é no setor de governança do Hotel Tarobá, apresentando todo o processo de seleção, planejamento e organização de funcionários deste setor.

Para a realização deste trabalho foi idealizada inicialmente uma pesquisa em fontes primárias sobre o tema, e posteriormente, a criação de formulário para entrevista com os funcionários do setor de governança do Hotel Tarobá.

Os dados são resultados de uma amostra de 7 de um total de 9 funcionários do setor de governança do estabelecimento hoteleiro, que serão analisados de forma quantitativa.

Este artigo encontra-se dividido nas seguintes partes para melhor entendimento do leitor: fundamentação teórica sobre o tema do artigo; apresentação e análise dos dados, exibindo todo o estudo realizado de acordo com as referências bibliográficas; considerações finais, apresentando o final do estudo do artigo e por fim, referências para futuras pesquisas.

## DESENVOLVIMENTO

A fundamentação deste artigo será dividida em 5 partes para uma melhor compreensão do tema, nas quais são: uma discussão conceitual sobre os meios de hospedagem, informações sobre a cidade de Foz do Iguaçu, informações sobre o Hotel Tarobá que é caso estudado neste artigo, e neste também, conceitos sobre o setor da governança e treinamento e organização de funcionários.

### Meios de hospedagem

Compreende-se meio de hospedagem, ou empresa hoteleira:

Art. 2º - Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira, observado o Art. 4º do Decreto nº. 84.910, de 15 de

Promoção



Realização



julho de 1980. (BRASIL, 2002, p.1)

Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (CASTELLI, 2000, p. 56), “meio de hospedagem e de turismo é o estabelecimento que satisfaz, cumulativamente, as seguintes condições: é licenciado pelas autoridades competentes, é administrado

*Promoção*



*Realização*



comercialmente, atende os padrões classificatórios e mantém permanentemente os padrões de classificação”.

Segundo Menescal (2005, p. 87 a 96), para um estudo mais aprofundado e claro dos tipos de hotéis existentes, os meios de hospedagem podem ser divididos quanto à localização, categoria, destinação de seus serviços e quanto à organização e administração.

Quanto à localização, podem ser urbanos, nas capitais ou não, mas sempre em área urbana, ou então rural. Ao que se refere à categoria, classificam-se como luxo superior, luxo, *standard* superior, *standard* e simples. (ibidem)

Ainda na classificação em categoria, podem ser classificados por sistemas de estrelas, onde um hotel simples recebe 1 estrela até o hotel luxo superior, com 5 estrelas. Quanto à destinação de seus serviços, podem ser hotéis de negócio, de turismo ou lazer, hotéis – fazenda, de estância hidromineral, ecológicos e mistos. (ibidem)

Já se referindo à organização e administração, segundo o pesquisador (SENAC, 2005) podem ser hotéis – residência, *time sharing*2, especiais, *spas*3, para terceira idade, para juventude e históricos.

2 Apartamento vendido ou locado a mais de um proprietário, que compartilham o uso alternadamente durante o ano.

3 Designação técnica para um complexo turístico que providencia atividades de lazer saudáveis, geralmente em contato com a natureza.

4 Instituto Brasileiro de Turismo/Associação Brasileiro da Indústria de Hotéis  
Com meios de hospedagem classificados pelo regulamento da EMBRATUR/ABIH4, a cidade de Foz do Iguaçu já foi considerada como o terceiro parque hoteleiro do Brasil, sendo um dos destinos mais procurados do país, começando no mais simples quarto para acomodação até o mais sofisticado (PRATES, 2006).

A cidade de Foz do Iguaçu possui um imenso potencial turístico em razão dos atrativos oferecidos, como o Parque Nacional do Iguaçu e a Usina Hidrelétrica Itaipu, o que a torna um espaço privilegiado nacional e internacionalmente no que se refere ao mercado de meios de hospedagem, na qual será apresentada a seguir.

Conforme explanado acima, o meio de hospedagem selecionado encaixa-se como hotel urbano, localizado no centro da cidade de Foz do Iguaçu, classificado oficialmente como 3 estrelas e voltado para turismo e lazer de visitantes nacionais e estrangeiros.

## Foz do Iguaçu

O texto abaixo explica de uma forma sucinta, a história do município de Foz do

Iguaçu e a impacto que o turismo tem sobre toda a cidade.

Em 14 de março de 1914, pela Lei 1383, foi criado o Município de Vila Iguaçu, instalado efetivamente no dia 10 de junho do mesmo ano, com a posse do primeiro prefeito, Jorge Schimmelpfeng, e da primeira Câmara de Vereadores. O município passou a denominar-se "Foz do Iguaçu", em 1918 (LIMA, 2001).

O desenvolvimento do município é marcado pela criação do Parque Nacional do Iguaçu (1939), que potencializou um aumento na importância do turismo para a economia local (idem), pelo desmembramento de São Miguel do Iguaçu (1962) e pela inauguração da Ponte Internacional da Amizade (1965), que intensificou o comércio de Foz do Iguaçu com a cidade paraguaia de *Puerto Presidente Stroessner* (atual *Ciudad Del Este*).

A construção da Hidrelétrica de Itaipu (Brasil - Paraguai), iniciada na década de 70, causou fortes impactos em toda a região (LIMA, 2001), aumentando consideravelmente o contingente populacional de Foz do Iguaçu. Em 1960, o município contava com 28.080 habitantes, em 1970 com 33.970 e passou a ter, em 1980, 136.320 habitantes, registrando um crescimento de 385%, estimando-se hoje uma população de 279.620 habitantes.

A base da economia da cidade está no turismo, com destaque para o comércio e serviços. De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), em 2006, 2007 e 2008, Foz do Iguaçu foi considerado no segmento "Lazer" o 2º destino mais visitado por turistas estrangeiros, atrás apenas do Rio de Janeiro (FOZ DO IGUAÇU, 2009).

Com esse crescimento acelerado da cidade, fundou-se o Hotel Tarobá em 1978, sendo esse foi escolhido o Hotel Tarobá para o estudo de caso, devido ao fato de ser o primeiro hotel três estrelas classificado pela ABIH5.

5 Associação Brasileira da Indústria de Hotéis.

## Hotel Tarobá

Promoção



Realização



Os dados abaixo referentes ao histórico do Hotel Tarobá foram fornecidos através de pesquisa de campo com a Sra. Rosemary, governanta do hotel, que retirou os dados abaixo do material institucional do hotel, material único e arquivado no setor administrativo do mesmo.

O Tarobá Express Hotel foi fundado em 03 de Janeiro de 1978, ainda com o nome de Hotel Tarobá. Construído pelo Sr. Francisco Sebastiany e Emilia da Costa Mendes e

*Promoção*



*Realização*



mantido atualmente pela Sra. Emilia. Inicialmente foi construído com apenas 28 apartamentos e em virtude da grande melhora do campo hoteleiro em Foz do Iguaçu o mesmo foi expandido para um total de 82 unidades habitacionais.

No início de 2004 foi vista a necessidade da re-estruturação por completo do hotel em virtude da mudança do mercado turístico de Foz do Iguaçu e pela nova visão que o novo Gerente Geral do hotel, Sr. Mauro Sebastiany, começou a implantar em sua modernização.

A primeira das modificações foi quanto ao posicionamento do hotel, mudando o nome do mesmo para Tarobá Express Hotel, sendo o único “Express” em Foz do Iguaçu e região.

Seguindo esta mentalidade, foram realizadas diversas ações durante o decorrer de 2004 e 2005 e muitas ainda estão em implantação, sendo as mesmas atitudes que posicionam hoje o hotel como sendo um dos mais modernos na região.

Dentre as mudanças realizadas, destacam-se a reforma completa de todos os apartamentos do hotel em cima dos itens que compõem a necessidade para um hotel 3 estrelas, a reforma da área da recepção, reforma da cobertura do hotel e construção de uma piscina, sauna, playground e área de lazer para os hóspedes.

Em melhorias, cita-se a modernização da lavanderia com equipamentos totalmente automatizados e implantação do Programa de Alimentos Seguros (PAS) gerido pelo SENAC<sup>6</sup> em todo o Brasil.

#### 6 Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

O hotel tem em sua hierarquia um administrador geral de todo o empreendimento hoteleiro, que neste caso são o gerente geral e a proprietária, e seus setores são divididos em oito, sendo um chefe para cada setor.

Cada setor dentro do hotel tem sua relevância, porém devido à alta rotatividade existente e a necessidade de profissionais dedicados perante o trabalho, selecionou-se o setor de governança para o estudo de caso, que para maior aprofundamento, será explanado abaixo.

O organograma abaixo apresenta a estrutura formal, apresentando os cargos em termos de trabalho existentes no Hotel Tarobá, focando no setor de governança, composto de uma governanta e suas subordinadas, que foram as entrevistadas para o estudo de caso.

*Promoção*



*Realização*



## ORGANOGRAMA HIERÁRQUICO DO SETOR DE GOVERNANÇA

FONTE: O AUTOR, 2010.

### **Governança**

Um hotel tem como missão essencial: acolher o viajante. Isso significa alojá-lo. Portanto, ao abordar-se o setor da governança, tratar-se-á, sem dúvida, da própria essência da empresa hoteleira. A governança é o departamento que se ocupa basicamente com a arrumação dos apartamentos, com a lavanderia/rouparia e com a limpeza geral (CASTELLI, 2003).

Os departamentos de governança têm um papel vital no setor hoteleiro hoje (RUTHERFORD, 2004). Pessoas envolvidas em operações de governança realizam serviços de quarto, mantêm limpas áreas públicas e especiais e, em muitos casos, operam a lavanderia e serviços de recreação e saúde.

Além disso, as pessoas da governança são partes do time de anfitriões que dão as boas vindas aos hóspedes. Elas demonstram preocupação e cuidado quando alguma coisa dá errado com a visita do hóspede e, tentam resolver o problema o mais rápido possível para fazer com que as coisas voltem ao normal (idem).

Assim como os demais setores de um meio de hospedagem, a governança necessita de técnicas de recrutamento e treinamento que possibilitarão aperfeiçoar a seleção de profissionais que se encaixem ao perfil solicitado.

### **Recrutamento e Treinamento**

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Recursos Humanos que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no

Promoção



Realização



seu atendimento aos clientes internos da empresa. (MARRAS, 2000).

Todo o processo de recrutamento e seleção baseia-se fundamentalmente na análise comparativa das exigências do cargo e características do candidato.

Sobre a definição de treinamento, temos o conceito de Marras (MARRAS, 2000) que define treinamento como:

“Um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Um bom programa de treinamento, numa empresa, objetiva, muito simplesmente, mudar comportamentos, ou seja, criar atitudes e comportamentos positivos em relação aos objetivos organizacionais da empresa e dos indivíduos.

O treinamento compreende toda e qualquer atividade que vise à qualificação (criação de comportamento), formação ou aperfeiçoamento do pessoal de uma empresa, desde os diretores até os executores de mercadorias ou serviços. (TOLEDO, 1992).

A seleção de pessoal compreende o estudo da função e a escolha do candidato. À luz da abordagem mais ampla, dever-se-ia estudar, além da função, a carreira dentro da qual a vaga se encontra.

Com base em toda a fundamentação dita, montou-se um questionário para entrevista com as colaboradoras do local, no qual será apresentada a análise dos dados recolhidos logo abaixo.

## **ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

A elaboração do projeto de pesquisa, a orientação e estudo de metodologia e a pesquisa de campo foram realizados entre os meses de abril e setembro de 2009.

A pesquisa iniciou-se em fontes bibliográficas sobre governança e gestão de pessoas. Logo após, foi feita a escolha do hotel para o estudo de caso, sendo o escolhido o Hotel Tarobá, por razões mencionadas acima.

Os dados coletados apresentam-se em média aritmética simples para cálculos e apresentação dos gráficos. Por questão de ética, nenhum nome de funcionário ou citação dos mesmos será mencionado em quaisquer dos gráficos e análise de dados apresentados logo a seguir.

Os gráficos abaixo apresentam respostas recebidas por 7 dos 9 funcionários do setor de governança do Hotel Tarobá, a respeito de seu recrutamento, interação com a empresa, e capacitações para melhorias. O gráfico 1 mostra como oécns atuais

Promoção



Realização



funcionários souberam da vaga de emprego.

#### GRÁFICO 1 – FORMA DE CONHECIMENTO DA VAGA DE EMPREGO

Fonte: O autor, 2009.

Segundo Flávio (TOLEDO, 1992), ao recrutarmos devemos ter em mente que estamos agregando para a equipe um novo potencial, e não somente tentar preencher uma vaga. Dentro das possibilidades da empresa, deve-se utilizar todos os recursos disponíveis como uma oportunidade de reforçar o potencial humano organizacional.

Constata-se que em sua maior parte, os funcionários souberam da vaga de emprego através de indicações de amigos ou parentes de funcionários atuais. Uma das vantagens que isso traz é que o funcionário atual já conhece toda a sistemática operacional do hotel, indicando um amigo ou parente que poderá realizar o trabalho no mesmo padrão.

Outras maneiras de recrutamento citadas foram a Agência do Trabalhador e jornal de grande circulação no município. Estes veículos podem ser utilizados quando não há uma grande procura por outros meios, buscando desta forma uma ampla procura de pessoas que estejam interessadas.

O gráfico 02 apresenta o procedimento sistemático que foi utilizado para análise dos candidatos, conforme resposta dita pelas entrevistadas que participaram.

## GRÁFICO 2 – FORMAS DE PROCESSO SELETIVO

Fonte: O autor, 2009.

Podemos notar que 5 das 7 entrevistadas passaram por uma entrevista com o setor de Recursos Humanos do hotel para serem admitidas, tendo a possibilidade de a gerência buscar fatos, ainda de que aparência, e principalmente fatos profissionais, educacionais e sócio-econômicos do candidato.

Este modelo de processo seletivo tem sido supervalorizado por uns e subestimado por outros. É, no entanto, um fator indispensável no processo de escolha do pessoal.

Mas também se percebe que uma funcionária não realizou algum tipo de processo seletivo para ingressar na equipe de governança, aspecto este arriscado para a gerência, que não obteve informações complementares do funcionário.

O gráfico 3 demonstra o conhecimento em línguas estrangeiras que estes funcionários têm em seus currículos.

Existem aproximadamente três mil línguas no planeta. O inglês, devido ao predomínio político e econômico dos Estados Unidos, se converteu em idioma quase universal (INGLÊS, 2010). Constatou-se que essa língua é falada somente por 11% das funcionárias e em nível básico, aspecto preocupante, tendo em vista que o hotel recebe mais de 65% de clientes que falam esse idioma.

### GRÁFICO 3 – CONHECIMENTO DE IDIOMA ESTRANGEIRO

Fonte: O autor, 2009.

Pelo motivo de Foz do Iguaçu ser localizada em uma região trinacional, a vivência com o idioma espanhol é notável, sendo assim, 34% dos funcionários falam espanhol básico e 22% tem domínio deste idioma.

Outro ponto considerável é que 11% das funcionárias falam outro idioma, que neste caso, são especificamente, guarani, idioma nativo paraguaio, e o italiano básico, falado por uma camareira que trabalhava com italianos.

Logo abaixo, o gráfico 4 apresenta o nível de conhecimento do staff da governança através de experiências anteriores, seja em meios de hospedagem e especificamente no setor de governança.

### GRÁFICO 4 – EXPERIÊNCIA ANTERIOR DO *STAFF* DA GOVERNANÇA

Fonte: O autor, 2009.

Promoção



Realização



Apesar de não terem tido nenhuma experiência anterior em governança ou no ramo hoteleiro, o hotel contratou 5 das 7 entrevistadas, acreditando no potencial do trabalho das mesmas.

Contratar uma pessoa que não tenha tido experiência no ramo pode ser benéfico, uma vez que o departamento de pessoal pode demonstrar todas as normas e procedimentos da contratante em questão, com menor possibilidade de que o funcionário venha a utilizar as do estabelecimento anterior, comprometendo talvez, a sistemática do hotel.

Podemos ver no gráfico 5 quais os tipos de integrações que foram realizadas pela empresa para com o funcionário recém-contratado e o número de pessoas que realizou cada item mencionado.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego, o contrato de experiência não poderá exceder 90 dias (CLT, 1943). Os primeiros dias na empresa são dedicados para integração do funcionário, e desde que todos os elementos requeridos tenham sido previamente organizados, será possível concluí-lo num prazo de 5 a 7 dias em uma empresa de grande porte.

#### GRÁFICO 5 – TIPO DE INTEGRAÇÃO REALIZADA PARA OS FUNCIONÁRIOS

Fonte: O AUTOR, 2009.

Na prática tem-se encurtado esse prazo, reduzindo a duração de explicações mediante material impresso, método que foi utilizado com 5 das 7 funcionárias. Este método leva as camareiras a ingressarem em suas funções mais rapidamente.

Outra razão para a utilização desse método é o não desperdício de tempo dos

informantes, que nesse caso, são outros funcionários, que ficarão livres para suas atividades, e o arquivo do material para o empregado quando necessitar rever informações.

Outro ponto a destacar é a importância de reconhecer previamente de exercer a função, toda a estrutura da empresa hoteleira, uma vez que será necessário conhecer todos os espaços.

Feito com 5 funcionárias, este método beneficia ambas as partes, pois se dedica à explanação de assuntos sobre a empresa e suas normas, rotina de trabalho, hierarquia, enquanto mostra toda a estrutura do empreendimento hoteleiro.

O gráfico 6 mostra séries de treinamentos ofertados para a equipe de governança, e o número de funcionários que realizou cada um dos cursos abaixo mencionados. Também deixo claro que foi alterado o nome do item cuidado no uso de equipamentos para uso de equipamentos, mantendo o mesmo sentido, mas mudando somente a estética.

#### GRÁFICO 6 – TREINAMENTOS FEITOS PELA EQUIPE DE GOVERNANÇA

Fonte: O AUTOR, 2009.

A eficiência, renda e economia da operação dependerão da habilidade de cada membro da organização para fazer o seu trabalho. Com os treinamentos, os funcionários podem aprimorar suas habilidades. Um aspecto considerável é a variação de cursos que são ofertados, mas que são realmente realizados entre as funcionárias da governança do hotel.

Em alguns treinamentos, como o cuidado no uso dos equipamentos, por exemplo, temos uma grande presença de 6 das 7 entrevistadas. Já para o curso específico de limpeza de espelhos e janelas foi realizado somente com 3 das 7 funcionárias, mostrando assim a disparidade no oferecimento desses cursos.

É considerável o fato de 6 entrevistadas terem realizado treinamento para o cuidado no uso de equipamentos, pois para todos os outros cursos vistos, terão que ter precauções no manuseio de produtos ou equipamentos.

No gráfico 7 podemos constatar outros treinamentos que também foram realizados com o *staff* da governança do Hotel Tarobá, e a quantidade de empregados que estiveram presentes.

#### GRÁFICO 7 – OUTROS TREINAMENTOS

Fonte: O AUTOR, 2009.

Seja treinamentos em grupo, individual, programas de auto-aprendizagem, todas essas práticas beneficiam: o funcionário, que poderá aperfeiçoar seu trabalho e até prepará-lo para uma promoção; a empresa, em redução de custos, aumento de vendas e melhor imagem; e o hóspede, que espera receber bons produtos e serviços.

Conclui-se que a prática de específicos para essas camareiras atinge um nível regular, tendo em vista que mais de 50% dos funcionários recebeu treinamentos para o mercado atual, como cordialidade com o hóspede e segurança no trabalho.

Outro fator a comentar é que 5 das 7 funcionárias receberam o treinamento de coleta seletiva, processo que o hotel realiza e que incentiva as mesmas a o fazerem, colocando em prática o que aprenderam e colaborando assim, com o meio ambiente no qual vivem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deve ser lembrado que a proposta inicial da pesquisa foi obtida positivamente, uma vez que conseguiu apresentar, de uma forma sucinta, a formação e organização de uma equipe de governança, nesse caso, o staff do Hotel Tarobá.

Este artigo trará um conhecimento a respeito aos acadêmicos, docentes e pesquisadores no ramo turístico e hoteleiro, ressaltando um estudo específico em um setor de meio de hospedagem.

Ressalto que foram entrevistadas sete das nove funcionárias da governança, pois as outras estavam em período de férias no dia em que foi realizada a pesquisa de campo, finalizando a pesquisa com as 7 presentes.

Saliento também que no questionário feito com as funcionárias, havia um espaço para estas destacarem pontos que venham a trazer benefícios para as mesmas. Porém, nenhuma decidiu preenchê-lo, por estarem em frente a um entrevistador e estarem receosas por comentarem melhorias para o setor.

Não há entrevista, entrevistador ou contratação perfeita. É apenas o processo de escolher, dentre os indivíduos recrutados, os que são aptos para determinado trabalho, conforme o grau de aptidão de cada um (LOPES, 1980). Pode-se apenas querer melhorar habilidades para entrevistar a fim de que seja possível reter o maior número de funcionários.

O aprendizado, em atividades profissionais, é um processo que não é interrompido. O treinamento é uma atividade necessária tanto para funcionários novos quanto para experientes.

Certamente com atenção adequada à entrevista e ao processo de seleção este quadro pode ser alterado. Contudo, o processo deve ser sempre registrado de forma adequada e retornar ao departamento de pessoal para ser processado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Promoção



Realização



- ANSARAH, M.G.R. **Turismo, Como Aprender, Como Ensinar**, vol. 2. SENAC São Paulo, 2000, p. 152 a 155.
- BRASIL, *Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem*. Deliberação Normativa nº 429, de 23 de Abril de 2002. Brasília.
- CASTELLI, G. *Excelência em Hotelaria*, 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2002.
- CASTELLI, G. *Administração Hoteleira*, 9ª edição. Caxias do Sul: Educs, 2003, p. 205 a 208. CLT, 1943. *Consolidação das Leis do Trabalho*. Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943.
- FOZ DO IGUAÇU, *Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu*. Acessado em 15 de abril de 2009. Disponível em <http://www2.fozdoiguacu.pr.gov.br/portal2/home/cronologia.asp>
- IGUAÇU, *Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu*. Acessado em 15 de abril de 2009. Disponível em <http://www2.fozdoiguacu.pr.gov.br/portal2/home/historia.asp>
- INGLÊS, *Movimento Nacional de Defesa da Língua Portuguesa*. Acessado em 10 de março de 2010. Disponível em <http://www.novomilenio.inf.br/idioma/19871000.htm>
- KAVANAUGH, R.R. *Supervisão em Hospitalidade*, 1ª edição. Salvador: Qualitimark, 2003, p. 69 a 126.
- LIMA, P. *Foz do Iguaçu e sua história*, 2001, p. 10.
- LOPES, T.V.M. *Problemas de Pessoal na Empresa Moderna*, 7ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 1980. p 159 a 167.
- MARRAS, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 11ª edição. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTIN, R.J. *Governança, Administração e Operação de Hotéis*, 3ª edição. ROCA Ltda, 2005, p. 125 a 143.
- PRATES, P.R. *A evolução do parque hoteleiro de Foz do Iguaçu no século XX*. 2º semestre. 2006.
- ROSA, F.D. *Participação nos lucros ou resultados*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.
- RUTHERFORD, D.G. *Hotel, Gerenciamento e Operações*, 2ª edição. São Paulo: Roca, 2004, p. 120 e 121.
- SENAC, DN. *Introdução a Turismo e Hotelaria*/Luiz Claudio de A Menescal; Maria Helena Barreto Gonçalves. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2005.
- TOLEDO, F. *Administração de Pessoal*. 8ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 1992.