

Geração Y e a Hotelaria: Oportunidades ou Ameaças?

Marcella Rocha dos Reis¹

Kerley dos Santos Alves²

¹ Aluna, Departamento de Turismo – Universidade Federal do Ouro Preto (UFOP)

² Professora adjunta Departamento de Turismo – Universidade Federal do Ouro Preto (UFOP)

Resumo: O artigo se dedica a expor as características da geração Y e o modo como é feita a sua inserção no universo empresarial na área do Turismo. No ambiente de trabalho atual são encontrados diversos parâmetros e conflitos em detrimento das diferenças geracionais, que justifica o interesse em melhor conhecer o comportamento da Geração Y, a mais recente. A metodologia foi baseada no levantamento e análise bibliográficos de estudos já desenvolvidos sobre o assunto e pesquisa examinando o Turismo e a Hotelaria. Entrevistas com empregadores de dois hotéis da cidade de Ouro Preto foram utilizados para obter uma melhor compreensão dos pontos de vista gerenciais. As entrevistas indicaram que os dirigentes da área encaram as características como liderança, criatividade, persistência, facilidade de expressão e experiência tecnológica como uma oportunidade para aproveitar as suas forças.

Palavras-chave: Geração Y; Turismo; Hotelaria; Oportunidade; Forças.

Introdução

A atualidade é marcada por diversos fatores que impactam as relações sociais, no contexto da globalização, que reforçou a importância do capital humano como diferencial competitivo no mercado de trabalho. Também a tecnologia, que eliminou diversas restrições e transformou a forma como as pessoas se relacionam e se comunicam, incluindo questões como o estreitamento dos limites hierárquicos, o desejo de gratificação imediata e o aumento do número de trabalhadores das gerações passadas que se aproximam da aposentadoria contrapondo a escassez de profissionais capacitados para substituí-los.

Com efeito, a inserção da geração Y no ambiente empresarial introduziu novos desafios às organizações, com valores e expectativas diferenciadas no mercado multigeracional. A inserção desses no Turismo se dá através dos novos moldes que os segmentos criam para atender a essa parcela de profissionais. Considerando a importância de analisar e estipular o perfil social e profissional, o tipo de serviços prestados e impactos, o estudo

¹ Graduanda, Curso de Turismo, UFOP. (Email: marcellarreis@gmail.com)

pôde ser efetuado por meio de entrevistas com pessoas no campo da gestão. Foram oferecidas sugestões, preceitos e expostas as experiências com a mesma, seguindo o foco nas relações e processos dentro da hotelaria; o conteúdo compôs o artigo baseado na tentativa de melhoria do ambiente hoteleiro a partir da identificação das características e dificuldades de seus funcionários, assim como a implicação deles na gestão de serviços em Ouro Preto face à importância crescente desta em termos da força de trabalho na busca pelo maior aproveitamento da mesma dentro das empresas.

Gunn, citada por Schlüter (2003, p.31.) assinala que “as funções da pesquisa em turismo podem ser agrupadas em: descrever, relevar; prever, prognosticar; modelar e simular”, de forma que o processo metodológico empregado para que se pudessem descobrir tais fatores nas relações da Geração Y consistiu na investigação empírica qualitativa e revisão da literatura, em pesquisas e estudos já desenvolvidas sobre o assunto.

A entrevista pode ser encarada como uma troca, um diálogo entre as pessoas:

(...) seria mais uma pseudoconversa. Para que possa ser bem sucedida, deve ter todo o calor e todo o intercâmbio de personalidades próprios da conversação, mas com clareza e com as linhas orientadoras da busca científica. Portanto, o entrevistador não pode simplesmente deixar-se levar mostrando-se amigável. Deve apresentar-se como se fosse iniciar uma conversa, mantendo, porém, desde o princípio, o elemento adicional de respeito e competência profissional devidos" (Goode e Hatt, 1974, p.235 [apud Schlüter, 2003, p. 105]).

As informações com característica qualitativa, portanto, foram coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com dois gestores da área que estabelecem relações com profissionais da Geração Y, em duas pousadas localizadas na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais. A escolha por estes meios de hospedagem se justifica pelo porte, a partir do número de leitos, no qual, para o trabalho, foi escolhida a quantidade superior a 100. Depois de desenvolvido o estudo exploratório, foi feita a análise dos dados, a interpretação e descrição dos resultados que será mostrado no artigo a seguir.

A Geração

No ambiente de trabalho atual são encontrados diversos parâmetros e conflitos em detrimento das divergências e diferenças entre as gerações, os quais podem ser entendidos a partir da sua caracterização e definição:

² Mestre em Turismo e Meio Ambiente, Docente, UFOP. (Email: kerleysantos@yahoo.com.br)

Geração consiste num grupo de pessoas nascidas na mesma época, que viveu os mesmos acontecimentos sociais durante a sua formação e crescimento e que partilha a mesma experiência histórica, sendo esta significativa para todo o grupo, originando uma consciência comum, que permanece ao longo do respectivo curso de vida. A ação de cada geração, em interação com as imediatamente precedentes, origina tensões potenciadoras de mudança social (Mannheim 1993[1928]).

Nesse sentido, temos que a geração engloba valores, percepções e princípios específicos e distintos umas das outras e que possuem experiências e vivências comuns, que coabitam e se relacionam no ambiente de trabalho.

Assim, temos que a convivência se dá pelo convívio de pelo menos três gerações, a “Baby Boomers”, que experienciaram a grande prosperidade do pós-guerra e agora se aproximam da aposentadoria, a “Geração X” que cresceu nos anos 1960 e 1970 e viu a queda do Muro de Berlim, a implosão de empresas e o surgimento de várias tecnologias e a Geração Y, mais recente no cenário organizacional.

As experiências que nortearam essas gerações têm implicações importantes no papel exercido pelo trabalho em suas vidas, em suas ambições, motivações e expectativas em relação ao campo profissional, quanto às tarefas exigidas e comportamento social. Desse modo, as prioridades, expectativas e comportamentos serão condicionados de acordo com os valores de determinada época:

Cada geração possui características diferentes, com valores e princípios distintos umas das outras. Os ciclos começam com uma geração idealista, passando para uma reativa, seguida de uma geração com consciência cívica e, finalmente, chegando a uma geração de adaptação que, mais uma vez, direciona para uma geração idealista. Juntos, os quatro ciclos compõem um "século" (McCrindle, 2002, p. 2).

Assim, uma geração é influenciada pelos eventos e circunstâncias as quais seus membros experimentaram e vivenciaram em certas fases da vida, de modo que a tecnologia, o marketing de massa, os momentos políticos e a cultura informatizada em que a Geração Y cresceu garantiram diferentes ambições e visões de mundo em relação às gerações anteriores.

Uma das características sobressalentes da geração Y, segundo a correspondente A, é a familiarização com diversas tecnologias e informática, uma vez que cresceram utilizando a internet como ferramenta de lazer e busca para os mais diversos conteúdos, a qual propiciou o maior dinamismo, além da característica curiosidade e respeito aos grupos étnicos e orientações sexuais que, no segmento hoteleiro é essencial.

Turismo e Hotelaria

Diversos autores procuraram definir e estruturar o desenvolvimento do Turismo, a sua problematização, a definição de conceitos e as suas relações com o turista, dentre os quais se podem citar Fuster (1971), Jafari (1994), Tribe (1997), Beni (2001), Krippendorff (2001), Molina (2003). Tais autores tiveram como objeto de estudo o fenômeno turístico e lançaram luz a diversas questões pertinentes ao assunto, as quais ajudam explicar, de forma mais adequada, o que observamos na realidade.

O turismo nasceu de uma prática humana, a partir de fatores motivacionais que impulsionaram o sujeito ao deslocamento de seu local de origem para outros ambientes. A atividade é marcada, portanto, pela experiência:

Os bens e serviços oferecidos aos turistas, bem como a infra-estrutura (hotéis, agências de viagens, aeroportos), são experienciados historicamente tanto pelo 'ser' turista quanto pelo 'ser' recepcionista de hotel; pelo 'ser' agente de viagens; pelo 'ser' piloto de avião; o que diferencia esses 'seres' é justamente a forma de experiência que cada um está tendo durante esses momentos (Netto, 2005, p.29).

Logo, temos que a atividade turística possui grande representatividade no imaginário dos que a experienciam, de modo que para o alcance da satisfação é necessário um conjunto de atividades de diversas naturezas. Portanto, o mercado turístico, fruto da contraposição da oferta e demanda, oferece produtos diferenciados, compostos de elementos e percepções intangíveis, sentido pelo consumidor como vivência ou estada.

Nesse contexto, o setor hoteleiro assume importante papel no mercado, diretamente ligado ao maior desenvolvimento e crescimento do turismo em âmbito mundial, alvo de elevados investimentos, que consolidou o ramo como elemento fundamental para a cultura de serviços.

A história da hotelaria começa com os primeiros deslocamentos do homem, quando as grandes distâncias e os meios utilizados obrigavam os viajantes a pernoitar em lugares seguros, onde também tivesse refeição. (Pérez, 2001, p.3). A sua evolução é permeada por invenções, tais como a criação de estradas, a invenção da máquina a vapor em face de determinados marcos históricos que propiciaram um maior e mais freqüente volume de deslocamentos. Tal circunstância, ainda segundo Pérez, "resultou na criação de

centros turísticos, com os quais apareceram os primeiros edifícios destinados a prestar serviços de acomodação, alimentação e recreação, chamados hotéis.”

A hotelaria, hoje, representa grande atratividade para os agentes envolvidos no setor turístico e, devido à diversificação da oferta, passou a desempenhar importante papel na geração de empregos e movimentação da economia:

Com a descoberta de que o turismo poderia vir a ser grande gerador de empregos e fator decisivo no desenvolvimento de regiões, a hotelaria, assim como outros ramos da área de serviços, teve de se adaptar às novas exigências do mercado para atender melhor os seus clientes. Por isso a hotelaria está sempre procurando novas tecnologias, a fim de melhorar a qualidade de seus serviços “(Martineli, 2004, p. 148).

Com efeito, é perceptível o aprimoramento no desenvolvimento dos serviços e na qualidade ofertada, porém, o foco para o seu estudo e progresso deve residir no homem, uma vez que o sucesso da categoria depende da capacidade criativa e de adaptação dos profissionais junto à criação de serviços diferenciados, a adaptação e informatização dos processos.

As qualidades requeridas nesse setor, enquanto aptidões naturais enquadram os profissionais inseridos na geração citada, no qual a proatividade, a experiência com a informática, a fácil comunicação no trato com o grupo se fazem preciosas durante a execução de tarefas voltadas à integração da equipe e ao diálogo entre departamentos, no planejamento e gestão, afinal, "a sensibilidade às necessidades e expectativas do consumidor não é específica do setor hoteleiro, é um padrão para todas as empresas" (Vallen, 2003, p. 198).

É imprescindível uma equipe integrada e envolvida em um objetivo único; a constante reciclagem de funcionários com cursos técnicos, específicos a cada área, e outros de interesse humano e a política de satisfação do funcionário (Martineli, 2004, p.150). Ainda segundo Martinelli, quanto aos serviços, são necessários: o tratamento individualizado; a diversificação de serviços e produtos; rapidez no atendimento de solicitações feitas por hóspedes; qualidade na escolha de produtos a ser oferecidos e uniformidade e constância na qualidade.

Postura profissional e experiência em Ouro Preto

A qualidade da prestação de serviços nas áreas de natureza turística está ligada à especialização e à movimentação de profissionais capacitados, direcionados à satisfação do cliente e inovação das ferramentas nos setores envolvidos.

A cidade de Ouro Preto é vista pela diversidade de seus meios de hospedagem, que, conforme apontam os dados da Secretaria Municipal de Turismo em 2011, 95,83% do ramo apresenta um número inferior a 100 leitos. Este algarismo os classifica como hotéis de pequeno a médio porte.

É notável, pois, a rápida aprendizagem o modo e como o jovem profissional organiza seus esforços para efetuar as tarefas e tornar-se um diferencial competitivo. Tendo em vista tal condição, que marca a postura atual desse sujeito, buscou-se expor as características e a maneira como se efetiva o trabalho dos funcionários inseridos na geração Y, em dois hotéis do município de Ouro Preto.

O primeiro hotel analisado, como reporta a correspondente A, que possui 25 anos de serviço como governanta, apresenta cerca de 60 funcionários e 447 leitos (SECTUR, 2011), a chefia é efetuada pelos cargos de presidente, gerente geral, gerente adjunto, secretariado, chefe de recepção, governanta e os demais setores como portaria, vigilantes, jardinagem, cozinha, e um supervisor encarregado da manutenção das áreas externas.

A faixa etária escolhida para a pesquisa se remete à geração já descrita. Assim, pertencentes a essa parcela se encaixam os recepcionistas, os secretários geral, as camareiras e os funcionários do restaurante, com idade entre 18 e 25 anos. Já os cargos de gerente, gerente adjunto e presidente extrapolam a faixa por possuírem entre 35 e 40 anos, também a presidência atual, assumida há três meses, substituiu o profissional que até então tinha 52 anos de chefia.

Entre as mudanças geradas pela troca do presidente, está a realização de novas propostas e metas, uma das quais seria incorporar os funcionários terceirizados ao quadro efetivo por meio de seleção, a fim de consolidar o perfil da organização. Além dessas, houve maior destaque e incentivo à escolaridade e continuidade de estudos do quadro, assim como a viabilização de cursos de administração, idiomas e capacitação, no qual é financiada uma porcentagem do curso escolhido para o funcionário interessado.

Acerca das diferenças e dificuldade no trato com os funcionários de diversas faixas etárias, a segunda correspondente, chefe das camareiras, respondeu que, nesse setor, as mesmas encontram maior grau de dificuldade quando entram com mais idade, “os novos dão mais conta do serviço”.

Foi observado também, elevado nível de adaptação e ambição em faixas etárias recentes, que tendem ser mais competitivas, nos setores receptivos e do restaurante, onde “a divergência de idade pode atrapalhar o ritmo dos mais jovens”.

“O relacionamento entre os supervisores e os funcionários dessa faixa etária não é problemático, não há dificuldades no aprendizado, na memorização da posição dos apartamentos, a contagem da rouparia, o controle dos hóspedes ou mesmo a controladoria”.

Essa característica multitarefa foi percebida, também, no segundo local de pesquisa, que possui 133 leitos (SECTUR, 2011) e cerca de 30 funcionários, onde foi entrevistada a gerente, com quase 10 anos de profissão.

Ressalta a facilidade no trato com a tecnologia, no qual é notória a naturalidade em lidar com informática, de modo que já foi sugerido diversas vezes que incorporassem elementos e programas, em setores específicos, para facilitar o acesso e armazenamento dos dados diários, formatação, compra de material entre outros que seriam realizados com maior rapidez.

Além desse quesito, foram apontadas queixas quanto ao valor do salário, ao uso do uniforme e a falta de benefícios como alimentação e transporte. Tais reivindicações vão ao encontro de aspectos considerados importantes e presentes no universo empresarial, tais como o reconhecimento pelo bom trabalho, a bonificação, o aprendizado e desenvolvimento pessoal no cargo, maior foco no sucesso pessoal, autonomia e a flexibilização do horário de trabalho, que engloba tempo maior de férias.

A gerente aponta também que alguns empregadores veem os novos contratados, pertencentes à Geração Y, como tendo menos respeito pela autoridade que as gerações anteriores, pois acredita que “os jovens sabem que as empresas preferem a contratação de gente mais nova, que pode ocupar inclusive o meu cargo, apesar da experiência, pois pensam ‘ah, formou agora, está com outro espírito, novas idéias...’”. Entretanto, em nenhum dos locais houve registros de insubordinação ou desrespeito hierárquico e

ressalta, ainda, que “a base do bom relacionamento independente de faixa etária, se baseia no respeito, troca de experiências”.

A fidelidade é outra questão a ser considerada, pois, contrapondo as anteriores, essa geração apresenta grande mobilidade dentro do cenário empresarial, no qual são comparados salários, gestão e condições de trabalho que influenciam diretamente no planejamento e qualidade de vida que estes desejam para si:

As pessoas hoje estão bastante preocupadas com o seu bem-estar. Principalmente as gerações mais novas, que não deixam de programar suas férias, ir ao cinema, jantar com os amigos, preferindo economizar em algum outro item de seu orçamento a abdicar do que lhes dá prazer (Martineli, 2004, p.159).

Nesse sentido, essa postura é perceptível, na geração Y, como um fator de difícil negociação. Aliado ao estreitamento dos limites hierárquicos, encontra alguns obstáculos, uma vez que toda organização é regida por normas e leis, onde sobressai a padronização à liberdade de escolha, limite que muitas vezes não é devidamente fixado no ambiente de trabalho.

Geração Y e os impactos na hotelaria em Ouro Preto

A geração Y participa da composição de parte daqueles que trabalham atualmente no Turismo e hotelaria em Ouro Preto, e, embora constitua vínculos temporários, os estudantes representam uma força significativa de mão-de-obra em diversos setores do município de Ouro Preto, visto que:

Para o desenvolvimento do turismo, no sentido de se caracterizar como uma oferta de qualidade faz-se necessária uma formação profissional de qualidade. Na realidade, como o turismo é uma atividade de utilização intensa de capital humano, só o ensino e conseqüentemente a formação de mão de obra especializada poderão responder aos desafios que o setor enfrenta e, em particular, às freqüentes inovações tecnológicas que apontam claramente para as ‘pluricompetências’, que atualmente respondem às exigências da competitividade (Ansarah, 2004, p. 12).

As oportunidades de bolsas e estágios oferecidos pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e instituições como prefeitura, biblioteca, secretarias e museus se fazem constantes na vida do universitário. Com efeito, o segmento hoteleiro, conforme constatação em ambos locais pesquisados oferece vagas para aqueles que possuem, preferencialmente, o curso técnico em turismo ou graduação em administração e

turismo, frisando que o curso de idiomas é sempre um diferencial e muitas vezes pré-requisito para o pleito do cargo.

A importância do estágio para os estudantes reside não apenas no preenchimento de lacunas da graduação ou horas curriculares exigidas para a conclusão do curso, mas também em sua orientação à atividade que possui maior aptidão. Nesse sentido, a contribuição positiva e responsável por ambas as partes se faz necessária, pois, num “estágio composto de alunos preparados, interessados pelo desenrolar dos assuntos pertinentes à área, pode se constituir um ponto positivo para a empresa atingir a excelência (Flores, 2002, p. 14).

No município, portanto, grande parcela da oferta reside nos cargos de recepcionista, mensageiro e camareira além de estágio para aqueles que ainda cursam a graduação. Com jornadas de até 8 horas diárias de trabalho, o exercício pode comprometer o curso, uma vez que este é oferecido, pela universidade, no turno vespertino e noturno.

O propósito do curso de turismo da UFOP reside na formação de profissionais ‘turismólogos’ detentores de capacidade crítica e técnica. Assim, os alunos são dotados da capacidade de suprir as necessidades especializadas do mercado de trabalho e fomentar pesquisas e produções, de modo que são considerados mais bem preparados se comparados à mão-de-obra local, onde há carência de cursos de capacitação e profissionalização oferecidos pelas instituições ou órgãos públicos.

A conquista das vagas pelos estudantes universitários, inseridos na supracitada geração y, se deve aos diversos elementos constitutivos de sua postura que os diferenciam das antecessoras, já abordados anteriormente. Tais vantagens implicam a preferência das empresas no ato da contratação em vagas que poderiam ser ocupadas pela força de trabalho da própria localidade.

Essa preferência no ato de empregar consolidou uma alteração no perfil de funcionários requerido pelas empresas:

“Saímos de um perfil obediente e disciplinado para outro autônomo e empreendedor. A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa das pessoas, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou o negócio (...) o foco no desenvolvimento visualiza a pessoa como gestora de sua relação com a empresa e do seu desenvolvimento e carreira” (Dutra, 2004, p. 17).

Assim, constatamos um maior grau de relevância individual no âmbito empresarial, o que favorece a rotatividade do quadro de funcionários. Tal infidelidade pode ser justificada pelo anseio a outras posições e salários superiores, derivado da insatisfação do cargo ocupado e falta de expectativas promocionais ou pela fraca integração com os objetivos e valores da instituição.

O desenvolvimento do pessoal, portanto, cabe à organização. Responsável por seu crescimento, a orientação durante a realização das tarefas e o convívio positivo no ambiente de trabalho, a mesma deve assegurar que o trabalho se efetive da forma mais adequada. Para tal, a empresa deve possuir uma gerência sólida, capaz de motivar e valorizar ao mesmo tempo em que adéqua seus funcionários às normas e políticas daquela, que torna a gestão de pessoas um fator fundamental para o seu progresso.

Gestão de pessoas

No contexto de grandes transformações tecnológicas e ideológicas aplicadas à gestão de pessoas dentro das empresas, verificamos um constante aperfeiçoamento em modelos gerenciais junto às expectativas e necessidades específicas das empresas e serviços. Tais mudanças são motivadas pelos insucessos na aplicação de moldes tradicionais em circunstâncias adversas, sem relação com o meio político, social e econômico, pelos quais vemos que “as tentativas dos dirigentes para resolver os problemas que decorrem destas idéias inadequadas tem levado frequentemente à procura de novas fórmulas, novas técnicas, novos processos” (McGregor, 1965, p. 36).

Diversos autores procuraram estruturar a base da organização e aperfeiçoar teorias. Dentre eles, cabe destacar Barnard (1938), Mintzberg (1979), Davel e Vergara (2001), Marras (2000), Gil (2001), Chiavenato (2010), entre tantos que alavancaram estudos sobre a gestão de pessoas e propiciaram o desenvolvimento de teorias e conceitos sobre o assunto, que influenciaram a maneira como se manifesta, atualmente, a administração de recursos humanos nas organizações.

De acordo com Barnard (1938) [apud Maximiliano (2006, p. 136)], as funções gerenciais abarcam três principais responsabilidades. A primeira diz respeito ao desenvolvimento e manutenção de um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal; a segunda relaciona a promoção e a formação de um sistema de recursos humanos, incluindo a

motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes; a terceira responsabilidade corresponde à formulação e definição de propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que eles permaneçam coesos e capazes de tomar as decisões finais de maneira coerente.

A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas, é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas Chiavenato (2010, p. 394). Para Dutra (2004, p. 14) "o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento delas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor".

Além da responsabilidade e fidelidade, a empresa encontra diversos desafios da gerência de recursos humanos, junto à geração em estudo. A dificuldade reside também no aperfeiçoamento de lideranças e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Dessa forma, deve haver o desenvolvimento de medidas acerca da definição de estratégias, reestruturação de conceitos e implementação de novas tecnologias, a fim de proporcionar o desenvolvimento efetivo e constante dos pares, subordinados e gestores no cumprimento das metas e alcance dos resultados desejados.

A atualidade é marcada, ainda, pelo aumento do número de trabalhadores das gerações passadas que se aproximam da aposentadoria contrapondo a escassez de profissionais capacitados para substituí-los. Assim, temos que a geração y cresce, consideravelmente, enquanto força de trabalho. Os elementos de sua personalidade, junto ao contexto de transformações globais acerca de gerir, encontram campo hábil para se desenvolver dentro das empresas:

Com a era da informação, a mudança acelerou e o mundo dos negócios se transformou em um ambiente instável e turbulento, abrindo as portas organizações orgânicas e flexíveis que melhor se ajustam às novas características ambientais. As características do modelo orgânico passaram a ser: redução dos níveis hierárquicos e descentralização, autocontrole e autodireção do desempenho pelas próprias pessoas, cargos mutáveis e constantemente redefinidos, tarefas cada vez mais complexas e diferenciadas (...) enfim, um modelo dinâmico e inovador na busca de flexibilidade e adaptação ao mundo exterior (Chiavenato, 2010, p. 395).

Tais fatores, somados à atenuação da dependência das relações empregatícias e a consciente importância do capital humano nas organizações, torna o homem, enquanto indivíduo, foco na elaboração e otimização de processos.

Dotado de singularidades, a Gestão de Pessoas deve entender o sujeito a fim de captar a sua complexidade e suas diferentes percepções do meio organizacional. A construção do trabalho deve ser efetuada considerando os fatores subjetivos do sujeito, os significados ou interpretações individuais, haja vista que a melhor forma de compreendê-lo e aproveitar o seu caráter coletivo e agregá-lo à instituição por meio da subjetividade.

Para tal, é preciso acompanhar as mudanças das organizações, se manterem atualizado, valorizar a importância da aprendizagem contínua e acompanhar as relações interpessoais, independentemente do cargo ocupado. Dado o preceito de que as relações não são uniformes, não se pode deixar de considerar que o mesmo é possuidor de características, interesses e experiências próprias.

Nesse sentido, o papel de gerência deve, sobretudo, ser norteado pela visão dos indivíduos como princípio essencial das organizações, afinal, “todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas (Chiavenato, 2010).

Assim, se torna claro que a maneira de interagir, produzir, expressar e desempenhar seu trabalho constitui o próprio sujeito. Com vivências e motivações diferenciadas, deve ser compreendido de forma conjunta ao meio, em especial no caso do segmento hoteleiro, que requer flexibilidade e agilidade nos serviços e atendentes solícitos no atendimento e recepção.

O papel do gestor no ambiente hoteleiro

As relações sociais são definidas pela segregação de papéis, conforme as circunstâncias e condições. A função do dirigente representa um complexo de diversas funções, as quais controlam e direcionam os recursos humanos por meio da autoridade, influência social e profissional:

Evidentemente, em certas ocasiões o papel do chefe é o único apropriado. Por vezes, é necessário dar uma ordem directa, aplicar uma decisão disciplinar formal, por termo ao empregado de um subordinado (...) o superior que procede explicitamente como

<<árbitro>>, para resolver uma questão entre várias alternativas propostas, desempenha um papel que poderá suscitar reações da parte dos subordinados bem diferentes das que suscitaria um superior intransigente no seu papel de chefe. (McGregor, 1965, p. 50).

Além de solucionar os problemas relativos à organização, o gestor deve dispor seus conhecimentos e habilidades a fim de solucionar a instabilidade e a tensão entre os funcionários. A geração citada compõe esse quadro ao assumir certa indiferença perante os objetivos da empresa, o comportamento defensivo e a recusa em aceitar responsabilidades, que pode implicar o comprometimento da qualidade dos produtos e dos serviços ofertados.

É sabido que a hotelaria se baseia na prestação de serviços e, como tal, deve seguir seus princípios específicos e determinantes. Elementos como a intangibilidade, que transmite indicadores aos consumidores como estética, higiene e a amabilidade dos empregados; a inseparabilidade que traduz a simultaneidade no qual os produtos são consumidos e vendidos e torna, pois, fundamental a interação entre o cliente e o funcionário; a variabilidade que demonstra a dependência dos serviços aos que o executam; e a perecibilidade que impossibilita a estocagem de serviços, como a venda perdida de um leito de hotel.

Tais especificidades fazem com que a gestão estratégica de empreendimentos hoteleiros dependa, intensamente, do empenho positivo de seus funcionários sucessivos exames de oportunidades e ameaças que encerram o ambiente:

" Os hotéis tem retornado ao serviço de hóspedes, embora de forma diferente do que faziam quando o administrador era o proprietário, obviamente. Esses proprietários não podem mais ser os anfitriões imediatos e pessoais e o trabalho de atender ao hóspede passa agora por diversos níveis organizacionais (...) o papel do gerenciamento de serviços é fazer com que esses funcionários reconheçam a importância da tarefa e assumam a responsabilidade, o que não é uma tarefa fácil." (Vallen, 2003, p. 198).

Com efeito, a característica receptiva da hotelaria repensa o velho modelo de 'recrutar, gerenciar e manter' os funcionários. Haja vista a "importância da sua atuação e contribuição na condução dos processos e relações pessoais, levando em conta tanto suas próprias particularidades como as das outras pessoas, compreendendo suas relações e a dinâmica organizacional em que está inserido" (Cairo, 2005).

Por esta razão, as companhias se vêm forçadas a reconsiderar seus padrões e estruturas. A especificação do que é esperado em determinado cargo e a remuneração pelo seu

exercício acabam por influenciar o elevado número de contratações e demissões de empregados no setor hoteleiro. A alta rotatividade no ramo implica a dificuldade na seleção e eleição de um perfil profissional, e no treinamento adequado do corpo funcional, que, segundo Cavassa (2001), compreende o “indivíduo especializado, com espírito empreendedor e extrovertido, imbuído pela hotelaria, com grande habilidade administrativa e de tomada de decisões e um excelente coeficiente potencial de relações humanas”.

Nesse sentido, o elemento humano no serviço do estabelecimento hoteleiro deve corresponder a um perfil profissional bem-definido. Para tal, o treinamento, aliado ao conhecimento, a construção de competências e a informatização é uma etapa indispensável ao desenvolvimento de pessoas dentro da organização, afinal, “a contínua evolução, acompanhando as mudanças do ambiente, é um fator essencial para a sobrevivência do hotel” (Petrocchi, 2002).

O treinamento pode ser encarado como uma preparação que visa à obtenção do melhor desempenho de tarefas próprias do cargo ocupado, a fim de aprimorar a produção. Em diferentes níveis, é através do treino que a pessoa pode aperfeiçoar o comportamento ou desenvolver e aprender novos hábitos e habilidades.

Em detrimento da constante incorporação de elementos tecnológicos, o treinamento demanda investimentos cada vez mais altos por parte dos empresários. Também a informação, responsável pela eficácia na realização das atividades e construção do conhecimento. “O conhecimento relativo à tecnologia que envolve diretamente um produto ou serviço nunca foi tão indispensável (...) os indivíduos do nosso tempo tem que, além de dominar tecnologias, estar preparados para identificar e aproveitar oportunidades” (Dolabela, 2006 p. 17).

A importância atribuída à tecnologia reside no universo de oportunidades que a mesma oferece:

Para implementar a estratégia corporativa, o problema básico da função de tecnologia é transformar conhecimento em produtos e serviços. Isso é feito com base nas informações de marketing sobre os interesses dos clientes, no monitoramento dos produtos da concorrência, nos avanços científicos e tecnológicos e na criatividade das pessoas. Maximiano (2006, p. 360).

Mais uma vez, é ressaltado o trato com o cliente, a facilidade de expressão e a capacidade de lidar com tais aparatos, fortes características que se fazem presentes, sobretudo, na geração em estudo. Em contra partida, o espaço tecnológico, além de pessoas capacitadas, requer a constante atualização e modernização de equipamentos. As empresas de pequeno porte encontram dificuldades no acesso à tecnologia e em angariar os recursos financeiros destinados ao seu investimento adequado, para obter, assim, processos produtivos eficientes.

Cabe ao gestor, ainda, a hierarquização dos problemas e projetos, por meio da eleição de prioridades. É importante que haja abertura a relações mais estreitas entre a gerência e as demais posições, facilitada através da identificação das características e dificuldades de seu funcionário, a fim de trazer resultados positivos por um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Considerações Finais

É crescente a importância da geração y em termos da força de trabalho, de modo que se faz necessária a melhor compreensão de suas características. A eficácia do processo de entrega dos serviços e produtos exige qualidade e rapidez na produtividade que caracteriza, hoje, o segmento hoteleiro. Além de uma força de trabalho jovem, a hotelaria requer profissionais que saibam proceder além do atendimento e serviços solícitos, embora desconsidere questões da própria subjetividade do sujeito a despeito da importância do mesmo no contato com a base de clientes e contribuição na consolidação do produto turístico.

As características como liderança, criatividade, persistência, facilidade de expressão e experiência tecnológica percebidas na geração y tem resultado positivo na opinião dos empregadores entrevistados e as possíveis tensões em detrimento das diferenças geracionais entre os gestores e funcionários não representam uma ameaça, apesar da análise da provável substituição de mão-de-obra local por essa parcela, representada, sobretudo, pelos atuais universitários.

Entretanto, ainda é encarada como desafio a melhor maneira de como gerir e motivar essa geração. O modo mais eficiente de se valer da sua produtividade e consciente força de trabalho, na própria tentativa de manter a fidelidade desses empregados muitas vezes é feito através da apelativa de um dia torná-los empregadores, face ao inegável e cada

vez maior anseio por maior flexibilidade, ascensão rápida e reconhecimento instantâneo de seu trabalho.

Desse modo, elementos como a infra-estrutura, por exemplo, pode ser repensada para avaliar possíveis adequações, considerando os recursos necessários à construção de espaços estratégicos e tecnológicos.

Contudo, a infra-estrutura não é somente a chave para o crescimento, é preciso norteá-los do progresso do trabalho e desempenho, tendo em vista as correções necessárias e o reconhecimento. Este último é um importante fator no quesito motivação, no qual é apontado, como caminho, a criação de uma cultura que promova autonomia e criatividade.

Nesse sentido, ainda é preciso análises futuras para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam a satisfação na realização do trabalho, a construção de um ambiente positivo com uma expectativa de contínuo aprendizado.

É necessário ainda, pensar um modelo de gestão que prime pelo melhor aproveitamento dos pontos fortes destes trabalhadores. Incorporar aspectos considerados importantes e que podem se mostrar lentos no campo hoteleiro e transformá-los em oportunidades, com a devida análise e inclusão ou ameaças, se negligenciados.

Referências

- ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. Fundamentos multidisciplinares do turismo: hotelaria. IN: Turismo como aprender como ensinar. São Paulo: Senac, 2004.
- BARNARD, Chester. The functions of the executive. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1938.
- BENI, Mário Carlos. Análise estrutural do turismo. 4. ed. São Paulo: Senac, 2001.
- CAIRO, Sandra. Liderança e Subjetividade. IN: *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CAVASSA, César Ramírez. Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção.
- GALVÂN, Claudia Bruno. São Paulo: Roca, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DAVEL, E; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: (org.) São Paulo: Atlas, 2001.



- DOLABELA, Fernando. Empreendedorismo e miséria. IN: Pequenas empresas reflexões e perspectivas de Ação. Juiz de Fora: UFJF, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A., 2008.
- FLORES, Paulo Silas Ozores. Treinamento em qualidade: fator de sucesso para desenvolvimento de hotelaria e turismo. São Paulo: Roca, 2002.
- FUSTER, Luis Fernández. Teoría y técnica del turismo. 2ed. Madrid: Nacional, 1971.
- GOODE, William; HATT, Paul. Métodos de investigación social. México: Trillas, 1974.
- GIL, A.C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GUNN, Clare A. A. Perspective on the purpose and nature of tourism research methods. In: JAFARI, Jafar. La cientifizacion del turismo. Estudios y perspectivas en turismo. Buenos Aires: CIET, v. 3, n.1. 1994.
- KRIPPENDORF, Jost. Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph, 2011.
- MANNHEIM, K. Ideologia e utopia: introducción a la sociologia del conocimiento. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1993 [1928].
- MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINELLI, José Celso. Fundamentos multidisciplinares do turismo: hotelaria. IN: Turismo como aprender como ensinar. ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (orgs). São Paulo: Senac, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração, da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas S.A., 2006.
- MCCRINDLE, Mark. Understanding Generation Y. Australia: The Australian Leadership Foundation, 2002.
- MCGREGOR, Douglas. Os aspectos humanos da empresa. PELETEIRO, Daniel (trad.). Lisboa: Livraria Clássica, 1965.
- MINTZBERG, Henry. The structuring of organizations. New York: Harp & Row, 1979.
- MOLINA, Sergio. O pós-turismo. São Paulo: Aleph, 2003.
- NETTO, Alexandre Panosso. Filosofia do turismo teoria e epistemologia. São Paulo: Aleph, 2005.



PÉREZ, Luis Di Muro. Manual prático de recepção hoteleira. FAVANO, Andréa (trad.). São Paulo: Roca, 2001.

PETROCCHI, Mário. Hotelaria, planejamento e gestão. São Paulo: Futura, 2002.

SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO. Capacidade Hoteleira em Ouro Preto. Ouro Preto, 2011.

SCHLÜTER, Regina G. Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria. JARDINI, Tereza (trad). São Paulo: Aleph, 2003.

TRIBE. John. The indiscipline of tourism. Annals of tourism research. Great Britain: Pergamon. v. 24, n. 4, 1997.

VALLEN, G. K; VALLEN, J. J. Check-in, check-out gestão e prestação de serviços em hotelaria. COSTA, Roberto Cataldo (trad). Porto Alegre: Bookman, 2003.