

Hospitalidade e os processos de gestão de pessoas e serviços em meios de hospedagem: Estudo de caso de um Hotel de Ouro Preto-MG

Márcia Danielly Cavalcanti Silva¹

Kerley dos Santos Alves²

Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)

Resumo: A hospitalidade nos serviços é, pois a arte da valorização das relações e através da política de treinamento o desenvolvimento da humanização dos serviços. Mas, muitas vezes o lado humano da hotelaria é pouco visto se compararmos a sua importância junto ao processo de fidelização do hóspede nos hotéis. O presente artigo teve como objetivo conhecer o departamento de recursos humanos e identificar como a gestão de pessoas é desenvolvida em um meio de hospedagem, bem como, refletir a cerca da relação: hospitalidade, gestão de pessoas e eficaz prestação de serviços em um hotel. A metodologia adotada foi um estudo de caso em um hotel em Ouro Preto-MG. Os resultados parciais obtidos apontam que as ações empreendidas pelo departamento de recursos humanos do meio de hospedagem pesquisado, estavam restritas as rotinas administrativas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Hospitalidade; Meios de Hospedagens

Introdução

O turismo está relacionado diretamente com a prestação de serviços de diferentes ordens nas localidades em que a atividade é realizada. À medida que é desenvolvida, complexamente, por meio de uma rede de serviços e produtos que se integram. Como a grande característica do turista é a estadia de no mínimo, vinte e quatro horas no local de destino, um dos ramos imprescindíveis ao *trade* turístico³ é o meio de hospedagem.

Para Cooper (2001) a hospedagem é o maior setor dentro da economia turística, e é um dos elementos essenciais da infraestrutura turística e que deve satisfazer as exigências conforme sua demanda. Dito isto, tem-se que a hotelaria pode ser

¹ Graduanda em Turismo pela Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP, bolsista do Programa Institucional de Voluntários de Iniciação Científica-PIVIC/UFOP. E-mail: marcia_dany11@yahoo.com.br

² Doutoranda em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais- PUC-MG, Mestre em Turismo e Meio Ambiente, Professora do Departamento de Turismo da Universidade Federal de Ouro Preto-UFOP. E-mail: kerleysantos@yahoo.com.br

³ *Trade* é o conjunto de agentes, operadores, hoteleiros e demais prestadores de serviços turísticos. Trata-se de palavra inglesa que, nesse contexto, pode ser traduzida por “negócios”.

considerada como âncora do turismo, se ela falhar na busca de qualidade percebida pelo hóspede poderá comprometer todos os demais segmentos ligados ao turismo. Duarte (1996) enfatiza que:

A hotelaria teve a função inicial básica de alojar aqueles que, por estarem fora de seus lares, necessitavam de um quarto, uma cama e um bom banho. Com a evolução da área, os novos empreendimentos hoteleiros procuravam entender todas as necessidades das pessoas em trânsito e a atrair a população da microrregião para consumir seus produtos e serviços. (DUARTE, 1996, p.18)

Com o crescimento no campo da hotelaria no Brasil, face às novas fontes de capital, novos veículos de investimento, novas operadoras nacionais e internacionais, e em virtude também, da captação de eventos de médio e grande porte; concomitantemente cresce o incentivo a capacitação e treinamentos para os funcionários do ramo hoteleiro, sobretudo para as cidades- sede de eventos.

De acordo Moura (2012), o crescimento de cidades com economias menores e as restrições de desenvolvimento nos grandes centros urbanos deve provocar descentralização, gerando oportunidades de diversificação. A busca por investimento qualificado e o nível de exigência crescente dos hóspedes resultará em maior presença de operadoras hoteleiras, o que deve trazer profissionalismo e melhor padrão de serviço.

Reconhecendo que as pessoas no contexto de trabalho constituem elementos da promoção de crescimento organizacional. Sejam nos meios de hospedagem administrados por empresas especializadas, as operadoras hoteleiras. Ou mesmo, nos hotéis independentes eminentemente administrados por seus proprietários, pressupõe-se que a capacitação e o treinamento dos funcionários dos meios de hospedagem sejam essenciais. Tal estratégia pode representar fator importante para promover o bem-estar dos funcionários, propiciar retorno positivo ao empreendimento hoteleiro e torná-lo mais competitivo no cenário do Turismo.

Assim, o presente estudo tem como objetivo conhecer o departamento de recursos humanos de um meio de hospedagem, identificar as atividades de gestão de pessoas desenvolvidas em um hotel e refletir acerca da relação: hospitalidade, gestão de pessoas e eficaz prestação de serviços. Teve como estudo de caso, um hotel em Ouro Preto - Minas Gerais. O artigo é parte da monografia de conclusão de curso e está em processo de desenvolvimento, portanto, apresenta resultados parciais da pesquisa iniciada no primeiro semestre de 2012.

A metodologia adotada foi efetivada por meio de pesquisa bibliográfica, a partir de livros, revistas, artigos científicos, trabalhos de conclusão de cursos (monografias, dissertações e teses) e sites da internet. Foram utilizados como instrumento de coleta de dados, entrevista semiestruturada com a gerência do estabelecimento a fim do conhecimento histórico do hotel e dos investimentos realizados, e já no departamento de recursos humanos, foi realizada entrevista estruturada com a finalidade de averiguar os procedimentos e frequência dos treinamentos realizados no empreendimento.

Hospitalidade em meios de hospedagem e os processos de gestão de pessoas e serviços

No início das primeiras viagens, a hospitalidade não era organizada ou vinculada à hospedagem, à gastronomia e ao turismo, como se tem conhecimento nos dias atuais. A busca pela consolidação da atividade turística como atividade social e econômica, estruturada, tem o sentido de profissionalizar, de forma que possa atribuir, acrescentar e reunir condições para a demonstração da qualidade em termos de serviços e de “bem receber”:

O “bem receber” se relaciona intimamente com a qualidade dos bens e serviços oferecidos no Turismo. Isto equivale a dizer que a qualidade oferecida no destino turístico pode influenciar diretamente no atendimento ao turista. Nesse sentido, se faz importante que a hospitalidade no Turismo esteja presente em todas as atividades relacionadas com a atividade planejada.

Uma vez que a hospitalidade nos serviços pode ser vista como a arte da valorização das relações interpessoais, da espontaneidade dos gestos, atitudes, condutas ao tratar as pessoas, transformando-as com o desenvolver da humanização dos serviços. “[...] as atividades de hospitalidade ajudam no desenvolvimento de laços sociais com terceiros e na satisfação subsequente das necessidades sociais”. (LASHLEY & MORRISON, 2004, p.12). “Hospedar significa receber, acolher, abrigar e alojar. É o que a hotelaria moderna faz, ou melhor, comercializa. Nesse caso não se trata de uma obra de caridade, mas de um negócio.” (CASTELLI, 2005, p.6).

Assim, Camargo (2004, p.45) destaca que [...] a hospitalidade sempre foi atributo de pessoas e de espaços, não de empresas; a observação deve, pois, dirigir-se para o que

acontece além da troca combinada, além do valor monetizável de um serviço prestado, para o que as pessoas e os espaços proporcionam além do contrato estabelecido.

A função básica da hospitalidade é estabelecer um relacionamento ou promover um relacionamento já estabelecido. Os atos relacionados com a hospitalidade obtém este resultado no processo de troca de produtos e serviços, tanto materiais quanto simbólicos, entre aqueles que dão hospitalidade (os anfitriões) e aqueles que recebem (os hóspedes). Uma vez que os relacionamentos necessariamente se desenvolvem dentro de estruturas morais, uma das principais funções de qualquer ato de hospitalidade é (no caso de um relacionamento já existente) consolidar o reconhecimento de que os anfitriões e os hóspedes já partilham do mesmo universo moral ou (no caso de um novo relacionamento) permitir a construção de um universo moral em que tanto o anfitrião quanto o hóspede concordam em fazer parte. (LASHLEY & MORRISON, 2004, p. 26).

Segundo Camargo *apud* (BUENO & DENCKER, 2003, p.19) as categorias da hospitalidade são divididas em doméstica, quanto na questão relacionamento entre anfitrião e hóspede na hospedagem, alimentação e no entretenimento. A pública acontece em decorrência do direito de ir-e-vir, e a experiência que o hóspede assume com o lugar. Já a comercial está subjugada por outros interesses que se tornam prioritária como os interesses econômicos ou operacionais. E por fim, a virtual caracterizada pelo processo de comunicação entre emissor (anfitrião) e receptor (hóspede).

A hospitalidade em que a hotelaria se encontra certamente é a comercial, pois envolve a troca pecuniária pelo serviço de hospedagem prestado. No entanto, isso não deve representar a imparcialidade ou frieza no comportamento daquele que recebe devido ao pagamento financeiro pelo bem receber.

Desta forma, tem-se a hospitalidade como um amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que, intrinsecamente relacionados, proporcionam bem estar ao hóspede (CASTELLI, 2006). A hotelaria se constitui num suporte indispensável para a prática da prestação de serviço, formada por empresas essencialmente prestadoras de serviços, que vem expandindo ao longo do seu surgimento apresentando uma estrutura enxuta e flexível, agregando valor à acessibilidade de modo a se obter maior agilidade.

Há uma preocupação em oferecer produtos e serviços de qualidade por parte das empresas, principalmente as prestadoras de serviços. E para se adaptarem às novas exigências do mercado e garantir posição no mercado, os meios de hospedagem buscam iniciativas, tais como: melhoria em equipamentos e instalações, investimento em

recursos humanos, como tentativa para alcançar os índices de satisfação dos clientes a partir de elementos como: a cortesia, a agilidade, a cordialidade, ou seja, a hospitalidade.

Gestão Operacional nos meios de hospedagens e a busca pela qualidade

A oferta hoteleira nas cidades turisticadas é bastante variada e cada meio de hospedagem possui características próprias, seja na arquitetura ou nos serviços oferecidos, tendo que, obrigatoriamente ter por finalidade principal a hospedagem. Castelli (2001, p.15) define o produto hoteleiro como sendo:

[...] um conjunto de bens e serviços que objetivam satisfazer o cliente: os bens são constituídos pelos produtos tangíveis como apartamentos, refeições, etc. e os serviços são constituídos pelo conjunto de ações (intangíveis) que fazem com que o cliente possa usufruir dos bens.

O conjunto de bens e serviços deve estar atrelado ao conceito de qualidade, essa pode ser percebida pelos clientes a partir de seus componentes tangíveis e intangíveis. A preocupação com a qualidade existe desde os primórdios das civilizações. Este conceito sofreu inúmeras transformações ao longo dos séculos.

Na conceituação moderna do termo, qualidade significa adequação ao uso. É o atendimento aos desejos e às aspirações dos consumidores, incluindo os aspectos econômicos, de segurança e desempenho. O conceito refere-se ao mais apropriado e não ao melhor ou ao mais caro. (ALGARTE & QUINTANILHA, 2000, p.11).

A qualidade dos serviços prestados ao cliente parece também estar relacionada à qualidade dos recursos humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa. As empresas prestadoras de serviços devem ter em mente a qualidade de seus serviços, a qual é adquirida através da capacitação e treinamentos.

Segundo Castelli (2006) o elemento humano é a peça fundamental na acolhida do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa, e ainda o ambiente amistoso, acolhedor, hospitaleiro de um hotel constitui-se em fator atrativo e decisivo para muitos viajantes sendo a hospitalidade considerada um importante insumo do produto hoteleiro.

Torna-se uma premissa para os gestores, transformar os meios de hospedagem em referência de hospitalidade e qualidade, como componente essencial da oferta turística.

Assim, é desejável que os meios de hospedagens direcionem os seus esforços no processo de aprimoramento dos seus padrões de qualidade, buscando desenvolver culturas positivas, focalizando valores, competências e características que incentivem o desempenho dos seus funcionários, que tratam diretamente com as pessoas através da prestação de seus serviços, buscando garantir serviços de qualidade, e a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos.

Gestão de pessoas nos meios de hospedagem

A tendência do mercado atual no segmento hoteleiro são instalações modernas, bem planejadas e funcionais. Partindo disso, o diferencial competitivo das organizações é baseado na inovação e criatividade, com apoio na motivação profissional. Os recursos humanos tornam-se diferencial competitivo nos empreendimentos hoteleiros, comprometidos com a qualidade. E o profissional do ramo de hospedagem tem o contato direto com pessoas e busca, através de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos delas (CASTELLI, 2006).

Para capacitação, os empreendedores devem investir em constantes treinamentos de seus recursos humanos, garantindo assim, a qualidade dos serviços e o bem estar de seus colaboradores. A arquitetura da hospitalidade é também a arquitetura da gestão de pessoas:

Numa empresa de prestação de serviços, os atores são os funcionários de contato direto com o cliente. São as pessoas que estão no “palco”, trabalhando com o cliente. Mas, seu sucesso depende da contribuição de todos os funcionários por trás das cenas, que fazem muitas coisas para assegurar a qualidade do serviço de linha de frente. Os funcionários de contato direto são os “clientes”, por assim dizer, do pessoal de apoio. Neste sentido, todos os funcionários são pessoas de linha de frente, mesmo que haja uma distinção entre os funcionários de contato e os de bastidores. Todos estão desempenhando funções de prestação de serviços, seja para os clientes, seja uns para os outros. (ALBRECHT, 1994, p. 142).

O comportamento dos seres humanos é voltado para a satisfação de seus desejos e necessidades individuais e sempre visando alcançar seus objetivos. Dentro de uma

organização, alguns fatores se constituem em motivacionais e geralmente aparecem relacionados às tarefas realizadas, as habilidades exercitadas, o reconhecimento do trabalho e na qualidade das relações desenvolvidas com as outras pessoas do ambiente de trabalho.

No que tange os processos de gestão de pessoas efetivados pelos meios de hospedagem podem incorporar às estratégias organizacionais. Com conceito de gestão de pessoas transitando para a gestão estratégica de pessoas, a função de recursos humanos é ressaltada. Para Albuquerque (2002), o intuito é de propiciar mudanças dentro da organização e servir como um instrumento estratégico que oriente aos melhores caminhos diante dos desafios encontrados no ambiente empresarial.

Para Petrocchi (2002), a gestão de recursos humanos na hotelaria é talvez o maior desafio de uma empresa, pois esta área, além das atribuições ligadas à formalização e administração dos contratos de trabalho e a atenção aos regulamentos e encargos, tem atribuições extremamente importantes ligadas à construção de clima saudável de trabalho, motivação dos empregados e à implantação de valores que privilegiem atitudes de prestar serviços com cortesia e gentileza aos hóspedes, em todos os momentos.

Portanto a empresa pode reconhecer seus funcionários como o seu maior patrimônio, o seu recurso mais valioso. Em geral, meramente no discurso, são tratadas como clientes internos. Por vezes, não há reconhecimento que essas pessoas, no seu trabalho, disponibilizam a empresa seus conhecimentos, habilidades e atitudes⁴.

Há também a divulgação no âmbito do turismo, que o treinamento vem a ser uma ferramenta que proporciona o aperfeiçoamento ou a inclusão de competências no perfil do profissional, sendo que este conjunto de características combinado pode trazer grande vantagem competitiva para as empresas. E que nos meios de hospedagem, a excelência na prestação dos serviços exige treinamento constante de todos, independentemente do seu porte.

⁴ A junção dessas três letras, forma o conhecido, (CHA), é tudo o que uma função/cargo de uma empresa exige para que o serviço/produto seja bem administrado e de boa qualidade e significa, C= saber; H= saber fazer; e A= querer fazer.

No hotel, assim como toda organização, a excelência dos serviços exige treinamento constante de todos, independentemente do seu porte. Mesmo quando se observa que nos grandes hotéis há uma coordenação para cada setor e, nos pequenos, há uma concentração de atividades em uma única pessoa, o treinamento se faz necessário e é recurso para esta excelência (CASTELLI, 2001).

Podemos inferir que a hospitalidade é considerada nos dias atuais um componente fundamental na gestão das pessoas e dos serviços. O que exige mudanças no processo de desenvolvimento dos Departamentos de Recursos Humanos. Tais mudanças incluem a modernização de sua abordagem, superação dos modelos tradicionais, posicionamento proativo dos gestores, e comprometimento dos profissionais dos diferentes departamentos do equipamento turístico.

Desenvolvimento de competências dos profissionais um desafio a ser buscado

Apesar dos progressos tecnológicos trazerem inovações e aperfeiçoamentos na empresa hoteleira, as pessoas continuam sendo a peça fundamental. É delas que depende todo o processo de acolhida do cliente, e, conseqüentemente, o próprio rendimento da empresa.

É do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa, não somente do estabelecimento, como também da cidade, da região ou do país. “A demanda é humana, e a oferta, para atender a essas expectativas, depende fundamentalmente do elemento humano”. (CASTELLI, 2006, p. 101).

Por ser o serviço prestado pelo funcionário o diferenciador, o símbolo da qualidade e competência para o cliente, muitas empresas do setor de serviços demandam trabalhadores treinados, qualificados e com experiência. O sucesso da venda, assim, além de depender da infraestrutura oferecida pela organização depende, sobretudo da pessoa que estiver oferecendo o serviço ao cliente.

O trabalho em equipe, a cooperação dos colaboradores e uma comunicação eficiente entre os setores é o primeiro passo na fundamentação de uma proposta de serviços que visa atender com máxima satisfação os clientes e fazer com que os mesmos retornem para o hotel, gerando lucratividade. Além disso, quando se trata de satisfação

dos hóspedes, é de extrema importância que haja harmonia e cooperação entre os envolvidos no atendimento ao cliente, para que a estada do mesmo não apenas o satisfaça, mas que também agregue valor e supere as suas expectativas. O profissional do ramo de hospedagem tem o contato direto com pessoas e busca, através de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos delas (CASTELLI, 2003 p.37).

Para obter um melhor entendimento faz-se necessário conhecer e diferenciar os seguintes termos: Departamento de Recursos Humanos, Departamento pessoal e Gestão de pessoas.

O Departamento de Recursos Humanos da empresa é o responsável por cuidar das pessoas, atuando no recrutamento, na seleção de candidatos, no treinamento e capacitação dos funcionários. Atua também no planejamento sobre as remunerações e benefícios, tem a função de pesquisar e melhorar o clima organizacional.

Já o Departamento Pessoal é a unidade de execução vinculada ao departamento de recursos humanos incumbida da administração do cadastro e da folha de pagamento do pessoal. E atualmente, o termo Recursos Humanos foi substituído pela expressão Gestão de Pessoas, e a “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2006, p.17).

Nos meios de hospedagem, o desenvolvimento de pessoas ainda apresenta resistências, destacam-se: precarização das relações de trabalho, pouca participação dos funcionários na gestão dos serviços, vínculo frágil trabalhadores-hóspedes, baixo investimento em educação permanente, desestímulo ao trabalho em equipe.

A melhoria da qualidade dos serviços prestados e conseqüente satisfação do hóspede são resultantes do modo de gestão das pessoas no desenvolvimento dos serviços. Partindo-se dessa premissa, e de que a hospitalidade é efetivada por pessoas dotadas de desejos, sentimentos, saberes e necessidades, considera-se que humanizar o ambiente de trabalho é ofertar serviços e atendimento de qualidade, articulando os avanços técnicos e tecnológicos com o bem receber, com melhoria da estrutura de hospedagem e das condições de trabalho dos profissionais.

Estudo de Caso de um hotel em Ouro Preto-MG

Para aprofundar o conhecimento sobre a relação dos meios de hospedagem a partir dos seus processos de gestão de pessoas e serviços, foi realizada uma entrevista semi- estruturada com a gerência de um meio de hospedagem de Ouro Preto (MG), composta com 13 perguntas com intuito de conhecer: o histórico, a infraestrutura disponível, a forma de gerenciamento do hotel, a quantidade de funcionários e o modo de recrutamento e seleção dos mesmos. Bem como, os investimentos realizados na infraestrutura do hotel e os processos de capacitação efetivados.

No aspecto histórico, será feita uma breve contextualização do meio de hospedagem estudado e sua relevância para Ouro Preto e seus moradores. Em 1938, ano da criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – hoje IPHAN – o governo Getúlio Vargas uniu-se ao governo de Minas na criação de hotéis para apoiar o desenvolvimento do turismo em Ouro Preto e em Diamantina, cidades internacionalmente famosas desde o século XVIII. Como principais centros urbanos criados pelo Ciclo do Ouro e do Diamante. Uma comissão liderada pelo urbanista Lúcio Costa, mais tarde criador do Plano Piloto de Brasília- DF, encarregou o arquiteto Oscar Niemeyer da tarefa de projetá-los, com a missão de criar edifícios que, intencionalmente, se diferenciasssem do casario colonial.

Um moderno edifício foi implantado em área de 7 mil metros quadrados, no coração urbano de Ouro Preto, com jardins de Burle-Marx, paisagista da Pampulha, em Belo Horizonte, e do Aterro do Flamengo, no Rio de Janeiro.⁵

A Jop Empreendimentos Hoteleiros Ltda deu início à construção em meados de 1940, com projeto arquitetônico de Oscar Niemeyer, cujas características construtivas permanecem preservadas como registro histórico de uma obra pioneira.

No que tange a estrutura do meio de hospedagem pesquisado, foi relatado que uma das previsões do hotel é a ampliação do número de unidades habitacionais - UH's no intuito de adequação do espaço do empreendimento. São 35 UH's, com público alvo definido como misto, devido à quantidade de motivos associados à hospedagem. A taxa anual de ocupação gira em torno de 60% (sessenta por cento). O hotel tem parceria com entidades empresarias, tais como: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis-ABIH-

⁵ Informações disponíveis no site do hotel.

OP, Convention & Visitors Bureau, Associação Comercial e Industrial de Ouro Preto-ACIOP, Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Ouro Preto-ADOP e outras. Visando um fortalecimento do empreendimento no mercado turístico.

Conforme cita a entrevistada, a forma de gerenciamento da empresa é definida conforme o organograma: diretor -gerente administrativo- supervisores. Conta com 38 (trinta e oito) funcionários.

Quando questionada se no Hotel possui um Departamento de recursos humanos, a mesma informou que possui um Departamento pessoal, que assume algumas atividades do Departamento de Recursos Humanos.

No século XX, as organizações que tinham, em sua estrutura o departamento pessoal, estavam restritas as rotinas administrativas todavia, conhecimentos, habilidades e atitudes (variáveis comportamentais) dos funcionários por vezes não eram priorizados. Conforme destaca Araújo (2006), os denominados Departamentos de Pessoal cuidavam das rotinas trabalhistas e atividades administrativas como recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão e folha de pagamento.

Contudo, no contexto atual a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e a estratégia dos meios de hospedagem.

Diante do exposto é possível, portanto, correlacionar que no meio de hospedagem investigado, a ausência de um departamento de recursos humanos, que o enfoque esteja na função de cuidar das pessoas como sendo o maior bem da empresa. E não apenas uma fonte de recursos, leva a obrigação dessas atribuições ao departamento pessoal do meio de hospedagem em questão, que age de maneira mais restrita, tendo em vista que suas funções são mais burocráticas, a partir das funções definidas para este departamento.

Na entrevista foi possível saber também que o meio de hospedagem participou do Programa Bem Receber⁶, nos setores de recepção, governança e gerência. “A participação dos vários setores no programa de qualificação Bem Receber, incluindo os cargos como gerência, possibilitou um processo educacional por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenho de seus cargos, na busca de proporcionar excelência no trabalho.”

⁶ O **Bem Receber Copa** é um programa de qualificação profissional do Ministério do Turismo, em parceria com entidades do setor, que tem como objetivo possibilitar que o setor de turismo atinja padrões internacionais de qualidade nos serviços turísticos, com foco em pessoas, empresas e destinos.

O bem receber, *grosso modo*, parece exigir somente a técnica, os procedimentos, à padronização.

Quanto à hospitalidade, segundo a gerente, “o hotel considera que o cliente vem buscar conforto e qualidade na prestação de serviços”. Ela destaca como ponto importante que o hotel realiza pesquisa de satisfação do cliente e que o mesmo, utiliza a pesquisa para mensurar e adequar à prestação de serviços, conforme o desejo do cliente. Assim, os resultados apurados na pesquisa de satisfação, são informados aos supervisores de cada setor, que tem a responsabilidade de repassar para os funcionários subordinados à sua coordenação.

No que se refere, especificamente, a gestão de pessoas realizada no departamento pessoal do meio de hospedagem, ela está reduzida aos processos de recrutamento, seleção e treinamento, plano de carreira, política salariais e incentivos adotados aos funcionários, entre outras discutidas a seguir.

Conforme descrito pelo Departamento pessoal, o processo de seleção do hotel é feito por meio da avaliação do currículo, após essa avaliação o candidato passa por um processo de entrevista e após essas duas fases, o mesmo fica admitido por um período de 90 dias em contrato de experiência. Nesse período é avaliado nas funções exercidas e conforme o seu desempenho, que o contrato será por prazo indeterminado.

Segundo relato da entrevista no departamento pessoal, sobre a contratação, “o funcionário é admitido desde o primeiro dia com o registro na carteira de trabalho. Os funcionários não possuem plano de carreira.”

A empresa adota políticas de treinamento, em que as ações são definidas de acordo a função/cargo e seguindo as normas do Ministério do Trabalho. A entrevistada considera as ações de treinamento importantes e ressalta que “são para a melhoria do procedimento operacional, realizadas semestralmente na empresa.” Entretanto, evidencia também que “os treinamentos ocorrem em caso de admissão e para assuntos relacionados à saúde e segurança do trabalho”.

O departamento identifica o absenteísmo (ausência no trabalho pelo funcionário), tem conhecimento sobre os motivos, mas não os descreveu detalhadamente. Outra questão é a taxa de *turnover*⁷, foi relatado que varia entre 02 a 03

⁷ Rotatividade de pessoal representa a quantidade de admissão e demissão dos funcionários.

funcionários por mês, e segundo a entrevistada “estaria relacionada à baixa qualificação de mão-de-obra”.

Há uma avaliação de desempenho das atividades dos funcionários. O hotel possui normas e as disponibiliza aos funcionários através de um comunicado escrito. E as políticas salariais são definidas de acordo o que é previsto na convenção coletiva de trabalho. De acordo com a entrevistada: “A realização de treinamentos e aperfeiçoamento de seus funcionários, ocorre no momento da contratação ou caso apareça problemas”.

Diante do exposto, foi possível identificar que o enfoque da hospitalidade e dos processos de gestão neste hotel, está na lucratividade, na técnica e no mecanicismo do profissional.

Eis a seguinte reflexão:

É possível mesclar negócio e calor humano por meio dos princípios da hospitalidade, a fim de gerar lucro para a empresa sem perder a característica de incentivar e alcançar a auto realização dos funcionários no trabalho?

De acordo com as questões propostas e as respostas obtidas até o momento, foi possível verificar, ainda numa análise preliminar, que o hotel prioriza processos de gestão de serviços em detrimento à gestão de pessoas. As pessoas, ainda que denominadas colaboradores, são reconhecidas apenas como recursos humanos, estáticos. O que prevalece é a obediência e a execução da tarefa, e ao coordenador, cabe o controle centralizado.

A despeito disso, a relação hospitalidade - gestão de pessoas e serviços, poderia se pautar na valorização dos profissionais e do ser humano. De modo que o trabalhador tenha autonomia, flexibilidade e satisfação na execução das atividades. Que para além do treinamento, das normas a serem seguidas, haja espaço para aparecer o sujeito, sua práxis e a sua hospitalidade.

Dessa forma, a hospitalidade está presente em cada indivíduo, acolher o outro como hóspede significa colocar a disposição a melhor forma de proporcionar a hospitalidade do ser humano.

A hospitalidade permite celebrar uma distância e, ao mesmo tempo, uma proximidade, experiência imprescindível no processo de interação na diversidade. Portanto, faz-se necessário que os empreendimentos hoteleiros busquem bem receber,

bem hospedar, e que também primem por seus funcionários (numa visão de mercado, “capital humano”) no ambiente de trabalho. Para que numa atitude recíproca sintam acolhidos, motivados e felizes no ambiente de trabalho, assim possam retribuir e acolher o hóspede (cliente).

Considerações Finais

Perante o que foi exposto neste trabalho, percebeu-se a importância dos investimentos em treinamento e capacitação dos profissionais envolvidos com as atividades turísticas. Voltando-se principalmente para a cultura da hospitalidade, questão que interfere de forma decisiva no sucesso do setor turístico. Em especial, o bem estar e a receptividade dos mais variados tipos de clientes, pois o diferencial do empreendimento está condicionado a agregar valor à qualificação no intuito de melhorar a produtividade dos seus colaboradores. Pois, fazendo com que os seus funcionários sintam-se motivados e trabalhem satisfeitos, concomitantemente, possam oferecer a seus clientes o melhor serviço, de forma a garantir a hospitalidade.

Levando em consideração a constante necessidade de aperfeiçoamento dos serviços prestados aos turistas, volta-se principalmente para o planejamento da hospitalidade, para que esta se torne um diferencial. Assim, o ato de viajar possa ser plenamente realizado com satisfação do turista e satisfação de quem recebe. Tendo em vista, que a hospitalidade deve ser reconhecida como uma via de mão dupla. Uma vez que, gera uma expectativa de excelência no atendimento, nas instalações físicas e sobretudo, no tratamento cordial, na acolhida hóspede-funcionário e vice-versa. No aspecto meramente econômico, tal cliente representará o próprio lucro da empresa, à medida que gosta e retorna, ou mesmo, divulga o empreendimento.

Reafirmando que a arte do bem receber, torna-se indispensável a um serviço de qualidade e que hospitalidade nos serviços é, pois, a valorização das relações interpessoais. Pela via da humanização nos serviços, pode-se iniciar a construção de bons relacionamentos, em que o desempenho de cada funcionário seja reconhecido na sua essência e importância.

Desta forma, o treinamento promovido pelo setor gestão de pessoas, pode levar a qualidade de vida, visando não só a produtividade e a motivação da pessoa humana,

reconhecimento não só salarial, mas também o próprio bem estar, dignidade humana e prazer em receber e no próprio trabalho que desenvolve.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As Pessoas na Organização*. 7^o ed. São Paulo: Gente, p. 35-49, 2002.
- ARAUJO, L. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ALGARTE, W.; QUINTANILHA, D. **A história da qualidade e o programa brasileiro da qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: INMETRO/SENAI, 2000.
- CASTELLI, G. **Governança em hotelaria**. 4. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
_____. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EducS, 2003. 731p.
_____. **Hospitalidade na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2005.
_____. **Gestão hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAMARGO, L. O. L. **Os domínios da hospitalidade**. In: BUENO, M. S.; DENCKER, A.F.M. (orgs.). *Hospitalidade: cenários e oportunidades*. São Paulo: Thomson, 2003. p.7-27
- COOPER, C. **Turismo: princípios e prática**. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DUARTE, V. V. **Administração de Sistemas Hoteleiros: Conceitos Básicos**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em Busca da hospitalidade - Perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Ed. Manole, 2004.
- MOURA, Gustavo. O Novo Ciclo de Desenvolvimento da Hotelaria Nacional. IN: Revista Hotéis edição 100 <http://www.revistahoteis.com.br/materias/15-Opiniaio/3019-O-Novo-Ciclo-de-Desenvolvimento-da-Hotelaria-Nacional> <acessado em 14 de agosto de 2012>.
- PETROCCHI, M. **Hotelaria e Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.