

**ROTATIVIDADE NA HOTELARIA DE CURITIBA:
O CASO DO HOTEL “X”**

Monografia de conclusão de curso
apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista em
Gestão e Planejamento pela Universidade
Federal do Paraná sob orientação do Prof.
Dr. José Manoel Gonçalves Gândara.

**CURITIBA
2007**

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por ter me dado a vida.

Agradeço à minha MÃE por TUDO.

Ao professor Dr. José M. G. Gândara, por aceitar me guiar neste trabalho e dispende parte de seu tempo nas orientações.

Meus agradecimentos e carinho à Lisangela, pela força e tempo que me dispôs.

Meus votos de gratidão à minha irmã Caroline e ao amigo Felipe, pelo auxílio fundamental na montagem deste trabalho.

RESUMO

O tempo de duração da relação entre empregador e empregado em uma economia é uma informação importante para se medir como se mostra atualmente à qualificação dos candidatos dentro do setor de serviços, assim como a qualidade dos postos de trabalho. As relações de emprego no Brasil são conhecidas pela sua curta duração quando comparado com países europeus e os Estados Unidos. Alguns setores da economia, principalmente aqueles com atividades entradas na prestação de serviços, são os mais sensíveis à rotatividade de mão-de-obra.

O setor de Turismo e Hotelaria é reconhecidamente uma área em que a rotatividade de pessoal encontra-se acima da média quando comparado a outros setores da economia. Ao mesmo tempo, por se tratar de uma área em que a mão-de-obra treinada e qualificada é crítica, esta pesquisa focou na importância de levantar o que envolve os processos no momento das contratações e como devem ou deveriam agir gestores e profissionais de recursos humanos para com a escolha dos candidatos.

A rotatividade acentuada prejudica para a formação de um ambiente propício para a difusão do conhecimento, o que pode vir a comprometer o posicionamento estratégico da empresa uma vez que afeta a criação e transmissão do conhecimento.

Palavras-chave: rotatividade, qualificação e formação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
JUSTIFICATIVA	12
OBJETIVO GERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
HIPÓTESES	14
METODOLOGIA	15
1 EMPRESA TURISTICA	16
1.1 CARACTERÍSTICAS	16
1.1.1 GERAIS	16
1.1.2 ESPECÍFICAS	17
1.2 O EMPREENDIMENTO – O HOTEL	19
1.2.1 CONCEITO DE PRODUTO HOTELEIRO	19
2 O PERFIL DO PROFISSIONAL DE TURISMO E HOTELARIA	24
2.1 O CONCEITO DE SERVIÇO	24
2.1.1 TEMPO DO SERVIÇO	25
2.1.2 CULTURA DE SERVIÇO	25
2.2 PROFISSIONALIZAÇÃO E TECNOLOGIA	28
2.2.1 RACIONALIZAÇÃO DOS CUSTOS	31
2.2.2 CONTROLE DE QUALIDADE MAIS EFICAZ	31
2.2.3 VÍNCULO ESTREITO COM O CLIENTE	31
2.2.4 TECNOLOGIA COMO FATOR QUE AFETA O COMPORTAMENTO	32
2.2.5 INTRODUÇÃO DE UMA NOVA TECNOLOGIA	33
3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	34
3.1 GENERALIDADES DAS OPORTUNIDADES DE MERCADO	34
3.2 CONCEITOS	35
3.2.1 RECRUTAMENTO	35
3.2.2 SELEÇÃO	36
3.3 IDENTIFICANDO AS NECESSIDADES DE RECRUTAMENTO	37
3.3.1 MONITORANDO E CALCULANDO OS CUSTOS DA MÃO-DE-OBRA	37
3.3.2 PROBLEMAS NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E O CASO DA ROTATIVIDADE	39
3.4 “R.H.” NA PRÁTICA	41
3.5 OS ADMINISTRADORES FAZEM O QUE DIZEM?	43
3.6 O RELATIVISMO DA FORÇA DE TRABALHO JOVEM	44
4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	45
4.1 TREINAMENTO	45
4.2 RESULTADO / AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO / DESEMPENHO	47
4.3 VULNERABILIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	51
4.4 CUSTOS DE TREINAMENTO	52
4.5 O RETORNO DO INVESTIMENTO NO TREINAMENTO	52
4.6 DESENVOLVIMENTO	53
4.7 MEDIDAS PARA MINIMIZAR OS CUSTOS DA ROTATIVIDADE	55
5 MANUTENÇÃO DA MÃO-DE-OBRA / RECURSOS HUMANOS	58
5.1 A IMPORTÂNCIA DO SER HUMANO	58
5.2 ADAPTAÇÃO AO MEIO	60
5.3 OS EMPREGADOS COMO “PRIMEIRO MERCADO”	61
5.3.1 O DIAGRAMA EM FORMA DE “T”	63
5.3.2 RECOMPENSAS E RECONHECIMENTO	64

5.4 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	66
6 MOTIVAÇÃO.....	69
6.1 CONCEITOS.....	69
6.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	71
6.2.1 FATORES MOTIVACIONAIS.....	71
6.2.2 FATORES HIGIÊNICOS.....	71
6.3 TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM.....	71
6.4 TAYLOR E TAYLORISMO.....	72
6.5 TEORIA DE MASLOW.....	74
6.6 SISTEMAS MOTIVACIONAIS.....	76
6.6.1 PROGRAMA DE ENRIQUECIMENTO DE CARGO.....	76
6.6.2 PROGRAMA DE AUTO-GESTÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO.....	76
6.6.3 PROGRAMAS DE INCENTIVO.....	76
7 DESLIGAMENTO.....	78
7.1 DESEMPENHO INSATISFATÓRIO.....	78
7.2 MÁ CONDUTA.....	78
7.3 FALTA DE QUALIFICAÇÃO PARA O CARGO.....	79
7.4 MUDANÇAS DE EXIGÊNCIAS PARA O CARGO.....	79
8 ESTUDO DA ROTATIVIDADE – O CASO DO HOTEL “X”.....	82
8.1 TABULAÇÃO DOS RESULTADOS.....	82
8.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85
8.2.1 GESTORES: GERÊNCIA GERAL E GESTOR DE RECURSOS HUMANOS.....	85
8.2.2 FUNCIONÁRIOS DOS SETORES OPERACIONAIS.....	86
8.3 ANÁLISE FINAL DO ESTUDO DE CASO DO HOTEL “X”.....	87
CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

ÍNDICE DE QUADROS E TABELAS

1	REDES HOTELEIRAS EXISTENTES EM CURITIBA EM 2002.....	11
2	CLASSIFICAÇÃO GERAL DOS HOTÉIS.....	18
3	CLASSIFICAÇÃO DE ALGUNS SERVIÇOS DE TURISMO E LAZER.....	22
4	MODELO DE BOLETIM DE AVALIAÇÃO OU “OPINÁRIO”.....	26
5	NÍVEL DE ESCOLARIDADE COMO PRÉ-REQUISITO PARA CONTRATAÇÃO NA HOTELARIA.....	28
6	PRÉ-REQUISITOS PARA CONTRATAÇÃO NA HOTELARIA.....	29
7	FORMAS DE RECRUTAMENTO NA HOTELARIA.....	35
8	PROCEDIMENTO PARA TREINAMENTO DE INSTRUTORES EM “TS”.....	46
9	DIAGRAMA EM FORMA DE “T”.....	64
10	PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	74
11	TABELA Nº I – RESPOSTAS OBTIDAS COM OS SETORES ADMINISTRATIVOS – GESTOR DE RECURSOS HUMANOS E GERENTE GERAL.....	82
12	TABELA Nº II - RESPOSTAS OBTIDAS COM OS FUNCIONÁRIOS DOS SETORES OPERACIONAIS.....	83
13	TABELA Nº III – RESULTADOS OBTIDOS POR ITENS CONSIDERADOS INFLUENTES PELOS SETORES ADMINISTRATIVOS – GESTOR DE RECURSOS HUMANOS E GERENTE GERAL.....	84
14	TABELA Nº IV – RESULTADOS OBTIDOS POR ITENS CONSIDERADOS INFLUENTES PELOS FUNCIONÁRIOS DOS SETORES OPERACIONAIS.....	84

ANEXOS

QUESTIONÁRIO DESTINADO AO GERENTE GERAL.....	94
QUESTIONÁRIO DESTINADO AO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS.....	95
QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS FUNCIONÁRIOS DOS SETORES OPERACIONAIS.....	96

INTRODUÇÃO

A prestação de serviços é bastante antiga, entretanto sua expansão fenomenal é relativamente recente. Antes, o setor de serviços era mais informal e assistemático. Atualmente, o montante de capital movimentado pelo setor, sua capacidade de geração de divisas e a forte competitividade obrigam a formalização de estratégias, a sistematização de procedimentos e a profissionalização de seu pessoal. É um setor dinâmico e com atraentes taxas de retorno para o capital investido desde que bem planejado e por sua abrangência, difunde seus ganhos por toda sociedade em maior escala.

A atividade turística no País envolve 52 segmentos da economia, empregando pessoas de qualificação bastante variada. A dinâmica e a crescente importância do setor na economia são motivos para se ter otimismo quando se trata do potencial turístico do Brasil.

A importância do setor turístico, em geral, pode ser observada nos dados a seguir:

- Os 10 mil meios de hospedagem existentes no país são responsáveis pela geração de 720 mil empregos, sendo 180 mil diretos;
- Um quarto de hotel construído gera de 0,4 a 2 empregos diretos. No setor de restaurantes (ou A & B – Alimentos e Bebidas), apenas US\$10 mil são necessários para gerar um emprego;
- A OMT – Organização Mundial do Turismo – prevê que para cada dólar investido em turismo no país, ela recebe US\$6 (seis) de retorno;
- O setor ocupa 1,5% da força de trabalho nacional e é responsável nos últimos quatro anos por cerca de 6,5 milhões de empregos;
- Estimou-se para o ano de 2000 um total de 40 milhões de brasileiros no turismo doméstico, o que gerou receitas diretas na casa de US\$ 13,3 bilhões.

Sem dúvida, o principal destaque do Brasil no setor turístico é a diversidade de seus atrativos naturais. Entretanto, é imprescindível que as características de cada região sejam desenvolvidas e valorizadas, criando diferenciais competitivos para que o turista sinta-se atraído e motivado a retornar. Seja nos serviços prestados ou novos roteiros, fazem com que os turistas mantenham o encanto, o qual é o motivo de seu retorno.

Mas são fundamentais uma qualificação e gestão de Recursos Humanos para a construção desse diferencial.

A qualificação através da educação permite que cada profissional transforme um simples atendimento em uma recordação inesquecível para o cliente e tenha consciência da responsabilidade e da importância do seu papel no conjunto.

No segmento hoteleiro mais especificamente, há um grande envolvimento na oferta do “produto final” ao cliente, o que evidencia a importância na qualidade da mão-de-obra e no serviço prestado e o acompanhamento e controle nos índices de rotatividade. Tradicionalmente,...”a hotelaria no Brasil foi gerenciada por empresas de cunho familiar, carecendo de estudos técnicos eficientes e com tardia profissionalização, o que só veio a acontecer com a entrada de cadeias internacionais no mercado a partir da década de 90” (Rodrigues, 2002). Considerando a importância desse segmento para o desenvolvimento econômico brasileiro, torna-se clara a importância de estudos que abordem temas que auxiliem os gestores do ramo a desempenhar melhor suas atividades e na tomada de decisões estratégicas mais eficazes a fim de tornar o ramo mais competitivo.

No entanto, no Brasil na última década, este quadro tem mudado. Os órgãos governamentais já estão bem mais sensibilizados aos problemas relacionados a sustentabilidade da atividade turística e têm procurado promover formas de mudar a situação através da legislação e programas de fomento. Um exemplo é o Programa Nacional de Municipalização do Turismo (PNMT), desenvolvido com metodologia da OMT – Organização Mundial do Turismo e coordenado pela EMBRATUR, que visa à criação de Planos locais de Desenvolvimento do Turismo.

O Programa é adaptado à realidade brasileira, com o propósito de implementar um novo modelo de gestão da atividade turística, simplificado e uniformizado, para os Estados e Municípios, de maneira integrada, buscando maior eficiência e eficácia na administração da atividade turística, de forma participativa.

Por outro lado, as relações empregatícias no Brasil ainda são reconhecidas pela sua curta duração (CHADAD, 2003). Quando comparado com países Europeus e com os Estados Unidos, cujas leis de proteção ao trabalhador são menos rígidas, o Brasil se destaca pelas altas taxas de rotatividade de mão-de-obra. Enquanto um trabalhador italiano permanece, em média 11,2 anos em um mesmo emprego, um alemão 10,8 anos e um americano 9,2 anos, o brasileiro fica em média, 6,3 anos.

A pouca permanência dos trabalhadores em seus empregos é prejudicial para ambos os lados. Quando um trabalhador dispensa sem justa causa um funcionário em períodos nos quais a demanda por produção diminui, assim como quando um funcionário pede demissão porque sabe que há oportunidades lá fora, os ganhos decorrentes da obtenção da mão-de-obra são perdidos (CHADAD *et al.*, 2001). Além disso, o desemprego também tem efeito no sentido de que as capacidades técnicas humanas se deterioram em tempos ociosos, tanto pela falta de prática como pelas atualizações constantes do mercado (SCHULTZ, 1973).

Com um histórico de crescimento relâmpago nos últimos oito anos, cerca de 53,6%, a hotelaria de Curitiba se renovou com a entrada das grandes Redes. Em 1999 havia 81 hotéis e 21 flats, que juntos somavam 11.283 leitos. A taxa de ocupação média da rede hoteleira curitibana ficou, porém, abaixo de 45% em 2001 e 2002.

Redes Hoteleiras existentes em Curitiba 2002

Rede	Nº de hotéis	Nº de aptos
Accor	1	1
Astron	2	2
Atlântica	3	3
Blue Tree	4	4
Bourbon	1	1
Bristol	2	2
De Ville	3	3
Ello Inn	4	4
Hospedare	1	1
Lancaster	2	2
Mabu	3	3
San Juan	4	4
Slaviero	1	1
Summit	2	2
Sunlit	3	3
Total de apartamentos		4.041

Fonte: Forum para o Turismo Sustentável no Paraná - Portal

SEBRAE-PR. <http://www.sebraepr.com.br> (em março/2005).

No mesmo ano, esse número aumentou para 94 hotéis e 28 flats. Em 2003 foram construídos mais sete hotéis e seis flats, sendo que ainda naquele mesmo ano pelos menos outros seis seriam inaugurados, chegando até o final de 2004 com uma oferta acima de 16.500 leitos.

Mesmo com as baixas taxas de ocupação que a hotelaria curitibana vem registrando nos últimos anos, o setor não pára de receber investimentos e novos empreendimentos.

Com base em dados de 2005, complementados com informações do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Curitiba (Sindotel), a cidade de Curitiba conta com os serviços de aproximadamente 154 hotéis e flats, totalizando em torno de 19.500 leitos. Desse total de empreendimentos, sendo 59 considerados entre os melhores do país.

Infelizmente não foram obtidos dados sobre a rotatividade de mão de obra na rede hoteleira de Curitiba, razão pela qual o presente estudo se deterá mais nos aspectos impactantes da questão.

JUSTIFICATIVA

Segundo J.W.Marriott, Jr., esta é verdadeiramente a Era dos Serviços. A transição de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no serviço é uma das tendências mais importantes na vida do mundo empresarial moderno. Aqueles que estão encarregados de liderar empresas de prestação de serviços detêm uma responsabilidade especial em relação a clientes, funcionários e acionistas. A necessidade e a oportunidade de alcançar níveis de excelência no que fazemos nunca foram tão grandes.

Ainda segundo J.W. Marriott, em muitos aspectos da vida, principalmente no conceito ocidental, a idéia de serviço, ou seja, a prestação de um serviço, é tida como algo que diminui, ou tem *status* reduzido. Muitos empresários de vários ramos da economia, sem exceção aos hoteleiros, encaram os funcionários de prestação de serviços como pouco importantes e substituíveis. Mas, na realidade, o pessoal de serviço é dos mais importantes da organização. Sem eles, não haveria produção, venda ou lucro. A prestação de serviço é, e deve ser, uma vocação nobre.

Todos, inclusive os empresários da hotelaria, precisam dedicar-se, todos os dias, a dar aos funcionários da prestação de serviços a liderança, o apoio e o

reconhecimento de que precisam para cuidar dos clientes e sentir que o que estão fazendo vale e muito a pena. Precisa-se que se faça tudo que seja possível para que as Redes e empreendimentos independentes, seus sistemas, métodos e políticas auxiliem muito mais as pessoas que atendem os clientes, e isto vale inclusive para os próprios hoteleiros e gestores.

O fato de o Turismo ser um ramo de atividade do mercado ainda muito novo, com muito potencial desde que seja bem trabalhado, no entanto exige de quem trabalha na área um perfil de dinamismo, com uma formação necessária para poder atuar na sociedade, conhecimentos de cultura geral, idiomas e saber estar em meio ao público assim como saber trabalhar em equipe.

Após mais de 6 (seis) anos de atuação na hotelaria, mais exatamente na parte de *front* (recepção), pude presenciar, entre vários outros aspectos, uma grande frequência na saída e entrada de funcionários pelos empreendimentos pelos quais passei. Não somente nas unidades em que trabalhei, mas era uma característica presente em todos os hotéis.

No estudo a seguir, serão analisadas as principais características de uma empresa turística, posteriormente especificando os hotéis. O perfil do profissional do ramo e as questões referentes à qualificação mínima necessária para atuar na hotelaria, o que realmente acontece na hora de uma contratação, analisando os processos de recrutamento e seleção e como é gerida essa mão-de-obra tão pouco valorizada, principalmente por falta de treinamentos específicos.

Como análise prática, um estudo de caso em um hotel de grande expressão na região central da cidade.

OBJETIVO GERAL

Analisar os motivos pelos quais existe rotatividade de funcionários no mercado de trabalho do ramo hoteleiro de Curitiba.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 – Analisar os motivos da rotatividade segundo a percepção do Gerente Geral;
- 2 – Verificar os motivos da rotatividade segundo a percepção do profissional de Recursos Humanos;
- 3 – Levantar os motivos da rotatividade segundo os funcionários dos setores operacionais.

HIPÓTESES

A rotatividade no ramo hoteleiro tem várias causas, as quais serão objeto do presente estudo de caso, ressaltando as seguintes as hipóteses:

- O gestor de Recursos Humanos considera que os funcionários não têm a qualificação necessária;
- A maioria dos funcionários considera os treinamentos ineficazes;
- Os funcionários, em sua maioria, acham os salários oferecidos pelos hotéis muitos baixos;
- A carga horária ou os horários “não sociais”, fluxo de trabalho em regime de escala (feriados e fins de semana) é fator relevante para a permanência do funcionário;
- Processos de recrutamento e seleção não atingem os objetivos do Hotel “X”.

A pesquisa realizada é classificada como uma variável *qualitativa nominal*, pois se há uma rotatividade, significa dizer que a qualidade, entre outras razões, dos funcionários dos setores operacionais da hotelaria não é satisfatória e nominal porque não possui ordem, isto é, não precisa necessariamente ser avaliada a partir do cargo mais baixo até o mais alto ou vice-versa.

Tendo como população os funcionários dos setores administrativo e operacional do hotel “X” e como amostra as respostas obtidas por um total de 55 questionários respondidos, que representam aproximadamente 44% do universo da pesquisa, conforme detalhamento representativo que será exposto posteriormente, nas tabelas I a IV constantes nas páginas 80 a 82.

Nesse sentido, primeiramente o estudo teve como base, pesquisas secundárias bibliográficas que focam o comportamento humano nos empreendimentos hoteleiros e as relações humanas, assim como, em bibliografias do ramo da administração onde são levantados os conceitos dos principais procedimentos de um departamento de recursos humanos e como os mesmos se apresentam.

Expõe-se a relação funcionários x gestores, no contexto de como estes deveriam se relacionar uns para com os outros dentro de um hotel, considerando que as relações humanas são fundamentais na hotelaria.

O presente trabalho, objetivando uma visão da prática, apresenta um estudo de caso realizado no Hotel “X”, de grande expressão, categoria superior, situado na região central de Curitiba. Abrangendo os setores administrativos, mais especificamente, levantados dados com a gerência geral - com o gerente; no departamento de recursos humanos com a gestora de RH e com os funcionários dos setores operacionais: recepção / portaria social, copa / cozinha, restaurante, eventos, governança e serviços gerais / limpeza.

O levantamento das informações foi realizado por meio de um instrumento de pesquisa - questionários distribuídos a um universo de 126 funcionários, de um total de 140 colaboradores, conforme anexos I, II e III para o gerente geral, departamento de recursos humanos e funcionários dos setores operacionais respectivamente. Foram direcionados 120 para o setor operacional e 04 para o administrativo, sendo 01 para a gerência geral e 03 para o setor recursos humanos, contando com departamento pessoal e o profissional auxiliar do setor.

1 EMPRESA TURÍSTICA

Neste capítulo serão abordadas as características gerais e específicas de uma empresa turística, bem como dos meios de hospedagem.

Para tanto, será dividido em seis momentos, quais sejam: 1.1. Características; 1.1.1. Gerais; 1.1.2. Específicas; 1.2. O empreendimento – Hotel; 1.2.1. Conceito do produto hoteleiro; 1.2.2. Classificação de alguns serviços de turismo e lazer.

1.1 Características

As empresas do ramo turístico realizam diversas atividades: hospedagem, transporte, lazer, etc. Segundo Ramirez Cavassa (1994), é possível mencionar duas características: gerais e específicas.

1.1.1. Gerais

- Objetivos básicos de serviços e lucro;
- Estrutura bastante rígida;
- Unidade econômica que gera riqueza;
- Baixa diversificação de operações e tarefas;
- Mercados nacional e internacional;
- Demanda intermitente, não-contínua / flexível e elástica;
- Mercado de massa;
- Produto turístico elaborado e consumido no local;
- Pessoal qualificado;

1.1.2 Específicas

Já as características específicas variam em função do tipo de atividade (hotéis, restaurantes, transportes, lazer e eventos, operadoras e agências de viagens, etc), a seguir:

- Grande variedade de tamanho (de pequeno a grande porte);
- Pessoal altamente especializado;
- Alto grau de segurança e manutenção;
- Gestão bastante complexa;
- Rigidez na oferta do serviço (padronização);
- Atividade comercial bastante flutuante devido a sazonalidade;

Focando no contexto da hospedagem (ALBRECHT, 1998), hotel, pensão, pousada e *flat* não são a mesma coisa, pois indicam categorias diferentes de porte, estilo e quantidade de serviços. Em tempos remotos, pousada era coisa de tropeiros que, cavalgando por estradas de terra, tinham de parar no lugar que estivessem quando anoitecesse. Pousada, então, era só para dormir, sem obrigatoriedade do café da manhã. Na realidade, as pessoas se servem do substantivo “pousada” como fantasia, pois seu equivalente na classificação da Embratur, que é o oficial, designa-se por hospedagem.

As pensões, de anúncio cada vez menos freqüentes como tais, eram lugares tipicamente para pessoas que moravam em regime de cliente, pagando, mensalmente, mais barato que os esporádicos.

Os *flats* são apartamentos com serviços de hotelaria, podendo ser usados pelo dono ou alugado a terceiros por curto ou longo prazo.

Os principais fatores que dirigem a concepção e o planejamento de um hotel são o *cliente* e o *meio envolto*, os quais determinam o *design* e as características do mesmo. O cliente, ou seja, o mercado, determinará a oferta de mão-de-obra e o meio envolvente, indicará as condições físicas, econômicas e culturais, e os atrativos turísticos do hotel. Desse conjunto resultará o perfil do empreendimento.

A concepção do hotel é uma análise de marketing: se for bem visto pelo mercado, alcançará mais facilmente os objetivos e sobreviverá no mercado turístico, mas para tanto, precisa atrair os *clientes* (questão de sobrevivência), aí vem a

pergunta: Por que o cliente vai escolher esse hotel? Na prática, primeiro fator a considerar é a localização, pois se for muito difícil o acesso, o cliente desiste. Além disso, outro fator seria: que tipo de clientela atingir, com o fim de adaptar-se às condições do ambiente e alta aceitação pelos possíveis futuros hóspedes. Conforme Drucker (*apud* Kotler, 1999, p.33) “o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de vender”. Em outras palavras, a concepção do hotel influenciará a análise de viabilidade econômica, as estratégias da Rede / empresa, a arquitetura, equipamentos, recursos humanos, o próprio marketing, entre outros.

Hotéis contam com classificações que vão até cinco estrelas. A classificação será determinada pelo preenchimento dos requisitos da Embratur, o qual não é obrigatório, mas deve-se procurar obtê-lo porque em qualquer financiamento, ou para fazer parte de certos tipos de associação, ele será exigido. Não é caro e depende do preenchimento de formulário específico, seguido de visita do técnico que ao classificará, conforme normas atualizadas.

A classificação em vigor, desde Novembro de 1996, exhibe quais são as exigências para cada tipo. As sucursais da Embratur existem em todos os estados brasileiros. Usualmente se situam nas secretarias estaduais de turismo.

Classificação geral dos hotéis – Embratur/1996

Categoria	Símbolo	Tipos de Meios de Hospedagem		
		(a que se aplicam as categorias)		
Luxo superior	*****	H	HL	HH
Luxo	****	H	HL	HH
Standard Superior	***	H	HL	HH
Standard	**	H	HL	HH
Simples	*	H	HL	HH

Onde: H = Hotel, HL = Hotel de Lazer, HH = Hotel Histórico.

Porém, é preciso decidir, antes de mais nada, com qual clientela se pretende trabalhar, pois tanto a arquitetura e decoração, como o tipo de prestação de serviços têm de ser devidamente adaptados. Eis como, de acordo com as categorias de pessoas, o padrão a ser oferecido muda: gente com poder aquisitivo; pessoas da terceira idade; casais em lua-de-mel; crianças; adolescentes; meditantes; surfistas; empregados da indústria e comércio, etc.

Não que uma hospedaria especializada numa clientela deva recusar tipos diferentes, mas deve orienta-se em função de determinadas preponderâncias. Cada categoria com suas especificidades e níveis de exigência de segmentos diferenciados, muito mais sofisticados do que os das pessoas simples.

1.2. O empreendimento - Hotel

Segundo Baum (1995) e Riley (1991), é útil utilizar o conceito de mercado de trabalho nesse contexto. Um mercado de trabalho consiste em todos os compradores de mão-de-obra de todos os setores da indústria, com seus requisitos de qualificação específicos, e todos os vendedores da mão-de-obra, que são aqueles atualmente empregados, aqueles que no momento estão fora da força de trabalho (desempregados), aposentados, em treinamento ou temporariamente incapazes de trabalhar por alguma razão". Podemos falar de mercado de trabalho em nível local, regional, nacional ou transnacional.

Ainda segundo os mesmos autores, "os mercados de trabalho operam por meio de milhares de decisões independentes tomadas por empregadores e empregados, uma vez que, em qualquer momento, há pessoas a procura de emprego ou de troca de emprego, e empregadores em busca de novos empregados". Essas decisões independentes "formam as tendências de mobilidade (rotatividade), os excedentes ou as faltas de disponibilidade, os excessos ou a falta de demanda" (RILEY, 1991, p.7).

1.2.1. Conceito de produto hoteleiro

O produto é resultado de um processo de transformação de matérias-primas envolvendo pessoas, equipamentos e instalações. Utilizado para designar bens, e serviço para designar o conjunto de ações que fazem com que o produto chegue até o cliente. Não se quer dizer que neste processo de transformação não haja também serviços embutidos; existem sim, e vários.

Enquanto que os bens se revestem de características tangíveis/materiais, os serviços, ao contrário, de características intangíveis/imateriais, o que os diferem fundamentalmente. Ou ainda "A diferença entre manufatura e serviços é se o

produto final faz algo para o cliente ou se é uma pessoa quem faz” (Crosby). “Qualquer coisa que consiga satisfazer a uma necessidade” (Kotler).

Para se “produzir” um serviço o desempenho e o atendimento são os ícones do processo. Existem atitudes e procedimentos que devem ser seguidos para que o serviço fique dentro do padrão. Além desses, deve-se levar em consideração também o desempenho para que haja um excelente serviço.

Se o hotel não possuir uma excelente estrutura operacional de apoio, dificilmente poderá oferecer produtos com a qualidade esperada pelo cliente. É preciso que os funcionários tenham condições de efetuar o trabalho corretamente. Tais condições incluem clima de trabalho, equipamentos, utensílios, material em geral e treinamento.

Os serviços podem ser executados por máquinas e por seres humanos, neste último caso, com maior ou menos envolvimento, mas a emoção é um sentimento que continua sendo uma prerrogativa do ser humano, muito importante nas prestações hoteleiras.

Ainda segundo Baum e Riley, a indústria da hospitalidade é uma indústria de mão-de-obra intensiva que emprega grande proporção da força de trabalho global. Isso torna a indústria atraente para os Governos de países desenvolvidos que estão em busca de alternativas de oferta de emprego em face do declínio do setor industrial, e para os governos de países em desenvolvimento que precisam oferecer oportunidade de emprego para sua população em crescimento. Embora a demanda de mão-de-obra possa ser reduzida até certo ponto mediante o uso de tecnologia, é difícil prever como se pode reduzi-la significativamente no futuro.

Estima-se (RILEY, 1991b) que cerca de dois terços dos postos de trabalho nos setores de hotelaria, restaurante e *catering* sejam de mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada. Isso significa que os empregos da indústria são acessíveis a grande parcela da população, incluindo aqueles com pouco treinamento formal.

Um dos fatores que também contribui para a rotatividade é que muitas das qualificações exigidas nessa indústria são “transferíveis”, isto é, qualificações gerais de serviço a clientes são prontamente transferíveis a outras indústrias de prestação de serviços.

Assim sendo, por exemplo, um garçom treinado de um hotel pode mudar para uma função similar em qualquer outro hotel ou restaurante com relativa facilidade; uma recepcionista de hotel treinada pode mudar facilmente para o setor varejista ou

para o setor bancário. Conforme destaca Baum (1995a), isso significa que, de um modo geral, existe um grande contingente de empregados convenientemente treinados que podem ser aproveitados em postos de trabalho da indústria da hospitalidade, mas por outro lado, significa que os empregados dessa indústria podem ser prontamente “fiscados” por outros setores industriais.

Hotéis e restaurantes estão sujeitos a uma demanda flutuante, por isso eles precisam ser capazes de aumentar seu quadro de pessoal nas épocas de pico – grande parte dos empregos no turismo atende à demanda das altas temporadas. e de reduzi-lo nas épocas de baixa (BAUM 1995b). Em função disso, as vagas costumam ser preenchidas por jovens que precisam menos de um emprego estável. A falta de estabilidade, por sua vez, tende a gerar falta de compromisso para com o trabalho, os empregadores e os clientes. E ainda, as pessoas mais experientes e capacitadas procuram empregos que garantam mais estabilidade. A questão da sazonalidade que é uma constante na hotelaria.

Muitos dos empregos oferecidos pela indústria exigem horários de trabalho “não sociais” (feriados e fins de semana) em regime de escala. O número de horas a serem dedicadas ao trabalho, a organização dessas horas e a liberdade (ou ausência dela) para determinar os horários afeta a vida pessoal dos empregados: praticamente determinam o tempo que eles terão para se dedicar à família, ao lazer e ao autodesenvolvimento.

Uma boa parcela do descontentamento com o trabalho pode estar relacionada com a falta de controle sobre seu horário, a (quase) obrigatoriedade de horas extras e a falta de liberdade de ajustar esses horários às necessidades pessoais. As adaptações, entre outros, incluem horários flexíveis – irreais na hotelaria – e trabalho em turnos.

Em alguns setores e em alguns países, a indústria tem fama de oferecer condições ruins de remuneração e de trabalho – 75% dos empregados das empresas de hospedagem, no Brasil, ganham até três salários mínimos (MTE-RAIS/2000). Neste sentido, para melhorar a remuneração, os empregados costumam fazer horas extras, comprometendo seu descanso; e ainda contam com a tradicional gorjeta. (PIMENTA, 2006)

E, ainda, a falta de uma política de gestão de recursos humanos: os processos básicos de uma moderna administração de RH (recrutamento e seleção, treinamento, motivação, avaliação de desempenho, etc) não recebem um enfoque estratégico.

É fundamental conhecer essas características para definir as melhores de gestão de pessoas e da qualidade. Os seguintes atributos de serviços devem ser considerados na elaboração de projetos de qualidade:

- a) Intensidade do trabalho: Programar a execução das delegações
- b) Contato: Tempo total necessário para prestar o serviço no contato direto com o cliente;
- c) Interação: Participação do cliente no processo para adaptar o conteúdo, dando *feedback* para avaliar o nível de satisfação;
- d) Customização: Fidelizar o cliente;
- e) Natureza do ato: Tangível, havendo toque, mas em sua maioria intangível;

1.2.2. Classificação de alguns serviços de turismo e lazer:

Serviços	Intensidade da mão de obra	Tempo de contato	Interação com o consumidor	Customização	Natureza predominante do ato
Agência de viagens	Alta	Baixo	Baixa	Adaptação	Tangível
Centro de Lazer	Baixa	Alto	Alto	Escolha	Tangível
Hotel	Alta	Alto	Alta*	Escolha	Tangível e Intangível
Lanchonete	Baixa	Alto	Alta	Escolha	Tangível e Intangível
Restaurante	Alta	Alto	Alta*	Escolha	Tangível e Intangível
Serviço de ônibus	Baixa	Alto	Baixa	Escolha	Tangível
Serviço ferroviário	Baixa	Alto	Baixa	Escolha	Tangível
Instrutor / Guia de Turismo	Alta	Alto	Alta	Adaptação	Intangível
Aluguel de equipamentos turísticos	Baixa	Baixo	Baixa	Escolha	Tangível
Agência de Eventos	Alta	Alto	Alta	Escolha	Intangível

Adaptado de Oakland (1994)

Os serviços baseiam-se em interações complexas e únicas entre seu fornecedor e o cliente. O sucesso dessa comunicação é determinado pela percepção da situação por parte do cliente, ele que julga, dentro das suas opiniões um “bom” atendimento.

A qualidade das instalações e utensílios é claramente tangível e pode ser previamente controlada, mas a avaliação da qualidade do hotel pelo cliente será também determinada pelo nível de manutenção e limpeza das instalações e utensílios, e por atributos intangíveis. Como também pela qualidade das “boas-vindas” que o hóspede recebe do pessoal do hotel. Isso não se controla diretamente.

Empresas de serviços, no caso, o hotel, precisam entregar o que os clientes querem, naquele dado momento, no contexto de uma clientela moderna e cada vez mais exigente e sofisticada. Os gerentes modernos sabem também que a chave do sucesso de qualquer empreendimento é “estar próximo ao cliente” e entregar aquilo que ele deseja, naquela hora, e não aquilo que o prestador de serviço acha que o cliente deveria querer. (ALBRECHT, 1998).

Neste contexto, a moderna operação de serviços trabalha de forma muito diferente das regras tradicionais do oferecimento de hospitalidade. Enquanto a hospitalidade tradicional pode estar imersa em misteriosos rituais que ignoram hóspedes potenciais que não fazem parte do círculo, a moderna organização de serviços tenta facilitar ao máximo o uso do serviço por clientes novos.

2 O PERFIL DO PROFISSIONAL DE TURISMO E HOTELARIA

Anteriormente a avaliação dos motivos que ocasionam a rotatividade nos setores operacionais da hotelaria, mister analisar o perfil profissional de quem trabalha nesse ramo. Neste prisma, este capítulo tem como objetivo traçar as principais características do perfil do profissional hoteleiro. Outrossim, para uma melhor compreensão do tema em pauta, abordar-se-á, ainda, a teoria do serviço, a profissionalização deste profissional e a sua relação com a tecnologia.

Assim sendo, o capítulo será dividido em nove subcapítulos, denominados: 2.1. O conceito de serviço; 2.1.1 Tempo de serviço; 2.1.2 Cultura de serviço; 2.2. Profissionalização e tecnologia; 2.2.1. Racionalização dos custos; 2.2.2. Controle, qualidade mais eficaz; 2.2.3. Vínculo estreito com o cliente. 2.2.4. Tecnologia como fator que afeta o comportamento; 2.2.5. Introdução de uma nova tecnologia.

2.1. O conceito de serviço

A palavra *serviço* vem do latim *servus*, que queria dizer escravo. Na cultura ocidental, principalmente, temos palavras como *servidor*, *servidão* e *servil*, descrevendo aqueles que são subordinados a outras pessoas. As funções de serviço geralmente não possuem status elevado nas sociedades ocidentais. No entanto, segundo o cientista e humanitário Albert Schweitzer, “a coisa mais importante que podemos fazer é servir”.

“Nenhum raio de sol jamais é perdido; mas, o verde que desperta para a existência precisa de tempo para crescer, e nem sempre é dado ao semeador ver a colheita. Todo trabalho que vale alguma coisa é feito com base na fé”

Albert Schweitzer

Os serviços hoteleiros seguem caminhos. Encontramos dezenas deles na operacionalização do hotel.

Para que os serviços possam cumprir os requisitos na basta somente definir o processo. É preciso ater-se também à definição dos caminhos que podem afetar

seriamente o processo. Se tais caminhos não forem bem estudados, causarão danos que afetarão seriamente o processo de trabalho.

É muito importante quando da construção do hotel que se tenha uma exata noção dos caminhos para que os mesmos fiquem dentro da otimização dos processos. Existem exemplos gritantes, até anedóticos, em alguns hotéis em particular, sobretudo naqueles que foram aumentados ao longo do tempo (geralmente estrutura física). Uma vez construído o hotel, fica bem mais difícil fazer alterações para corrigir os defeitos (YÁZIGI, 2000).

2.1.1. Tempo do serviço

Todo serviço deve ser executado dentro de um certo tempo. Um *check-in* não pode durar “para sempre”. O mesmo acontece com as inúmeras solicitações feitas pelos hóspedes. Quando eles fazem um pedido no restaurante, no bar, no apartamento, existe um tempo condensado para o atendimento, estabelecido pelo próprio hotel.

Para todos os serviços, deve-se estabelecer o ciclo de tempo de serviço. Uma vez fixado, deve ser respeitado a risca, pois ele passa a integrar a qualidade do serviço. Na hotelaria, o ciclo de tempo de serviço é algo que já faz parte da cultura operacional do hotel e é um requisito que deve ser rigorosamente cumprido.

2.1.2. Cultura de serviço

Os valores, as tradições e as crenças e até mesmo a formação pessoal (criação) impedem que sejam adotados atitudes e comportamentos voltados para o serviço. Algumas pessoas simplesmente não gostam da idéia de trabalhar neste ramo, pois consideram a função de serviço como possuidora de *status* reduzido, diminuidora e carente de respeito.

Sem uma cultura de serviço nas Redes e independentes, nunca poder-se-á esperar manter um comprometimento duradouro com vistas a um bom atendimento. A única esperança de fazer do serviço um elemento constante na realidade da linha de frente é transformá-lo numa parte permanente da atmosfera da empresa.

Mas, o que é cultura? J.W. Marriott, Jr. Define cultura como sendo “um contexto social que influencia o modo pelo qual as pessoas se comportam e relacionam.”

Nesse sentido, uma *cultura de serviço* é aquela que influencia as pessoas a se comportar e relacionar de maneiras orientadas para o serviço, ou que ponham o cliente em primeiro lugar. As hierarquias, os valores, as normas de comportamento, e o sistema de incentivos/benefícios e sanções se unem no sentido de influenciar as pessoas na direção de resultados de elevada qualidade nas horas da verdade.

Certas pessoas que têm sido intensamente preparadas para algumas profissões têm dificuldade em ver a si próprias como servindo a outros indivíduos, e particularmente tratando qualquer pessoa como cliente.

No setor de serviços turístico-hoteleiros, o serviço é prestado diretamente ao cliente e este avalia, imediatamente, sua qualidade. O quadro abaixo ilustra a estrutura geral de um modelo de boletim de avaliação pelo cliente, ou "opinário", como um modelo para reflexão, apresenta obviamente, aqueles atributos que estiverem identificados como fundamentais ao serviço.

Modelo de boletim de avaliação ou "opinário"

<i>Fator Crítico</i>	<i>Prioridade</i>	<i>Qualidade</i>
1. Variedade de produtos 2. Preço/valor agregado 3. Pessoal agradável 4. Rapidez no atendimento 5. Conhecimento técnico		

Marras (2000), diz que, depois que um atendimento é mal feito, não é possível voltar no tempo, refazê-lo e consertá-lo, porém, é claro que equívocos acontecem e a conduta assumida pela empresa ao lidar com ele faz a diferença para a manutenção da fidelização do cliente. No entanto, essa característica confere grande responsabilidade aos profissionais do setor, em relação ao desempenho da empresa, seja ela um hotel, um restaurante, uma agência de viagens ou de eventos.

Um agravante nesse caso, é quando o serviço – focado no cliente - fica em segundo plano, aliás quando todo o resto é legado a segundo plano, e as práticas de lucros e perdas ocupa a posição central na consciência do hotel. Quando os gerentes e outros com responsabilidade por lucros e perdas ouvem apenas a linguagem financeira de seus diretores, eles adotam o conceito que o aspecto financeiro é o ponto de partida, e não o ponto final para a avaliação do serviço.

Outra fonte de desincentivo é a síndrome da produção x qualidade. Nos hotéis orientados para a produção – geração contínua de receita –, nos quais o serviço é altamente rotinizado e mensurável, novamente as prioridades operacionais tendem a fluir para a eficiência produtiva e afastam-se da atenção para o valor dado pelo cliente.

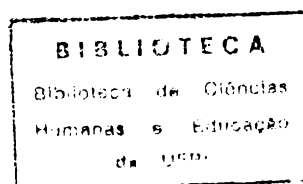
Segundo Normann (1993), definir o perfil desse profissional é um passo importante para a qualidade. A definição desse perfil compreende a formação de algumas características necessárias e desejadas. Considerando-se o acolhimento e a qualidade como bases do sucesso no setor turístico, a formação dos profissionais deve conter: Conhecimentos gerais (História, Geografia, Política, etc.); Conhecimentos específicos da área de atuação (recepção, governança, A&B, administração, eventos, entre outros); Qualidades pessoais: auto-controle, flexibilidade, trato pessoal (*savoir faire*) e social, polidez, empatia, receptividade, etc.

O profissional do turismo em cargos de gerência ou direção deve desempenhar suas atividades primando pela eficiência, sem fazer uso do empirismo (Lage, 2002), que termina sendo muito usado uma vez que é recente a preocupação com a profissionalização no setor. Um terço dos administradores possuem curso superior, enquanto a maioria dos funcionários cursou somente o primeiro grau.

Num hotel de pequeno ou grande porte, nada – ou quase nada – flui sem a figura do gerente, pois é ele quem comanda tudo. No caso dos grandes hotéis há uma coordenação para cada setor; no caso dos pequenos, um só (ou dois) tem de assumir e entender de tudo: limpeza, cozinha, manutenção, animação, trato com os clientes, etc. Ou seja, nesse caso tem que ser polivalente, preferencialmente com currículo de gerente em outro hotel ou nele ter desempenhado vários serviços, durante anos (WAGEN, 2003).

Em hotelaria, a exigência tem aumentado cada vez mais, requerendo constantemente o conhecimento de línguas. Não é só difícil achar um gerente capaz e honesto, como oneroso pagar o salário que merece.

A complexidade inerente ao setor e de suas relações com os demais, também seria uma característica relevante no perfil do profissional.



Áreas	Nenhuma	1º Grau	2º Grau	Superior
Recepção	6,5	47,3	42,8	3,4
Governança	23,7	60,4	15,3	0,6
Restaurante	8,4	63,5	27,4	0,7
Cozinha	15,5	62,6	21,3	0,6
Administração	0,9	20,8	45,2	33,1
Total pesquisa	12,5	54,0	29,1	4,4

Fonte: Pesquisa Fipe em www.embratur.gov.br/economia/econmerctrab.asp

2.2. Profissionalização e tecnologia

A qualidade do profissional *humano* tem comprometido o desenvolvimento sustentável da atividade, vide a alta rotatividade e a remuneração dos funcionários bem como a qualidade dos serviços.

O uso de empirismo, a falta de profissionalização e as dificuldades na formação do profissional do setor turístico têm sido tratados por especialistas da área (Trigo, 1998; Ansarah, 2002).

Nesse contexto, Ansarah (2002) chama a atenção para o fato de haver um descompasso na prestação dos serviços turísticos brasileiros. Também se deve, por um lado, à baixa qualificação dos profissionais e, por outro, à inadequação dos programas e currículos (grade) da maioria dos cursos superiores em turismo e hotelaria. Existe a necessidade de se articular a qualificação demandada pelo mercado e os programas dos cursos de turismo, pois os profissionais, na maioria, recém-formados que adentram no mercado de trabalho têm dificuldades para atender a suas reais necessidades, sejam estas locais ou regionais. Essa seria uma condição para que eles cumprissem seu papel social, ou seja, mais do que atender ao aspecto *quantitativo* da demanda atendê-la do ponto de vista *qualitativo*.

Com tempo e treino, um funcionário subalterno bem pago e motivado pode, aprender muita coisa, mesmo sem ter freqüentado escolas de hotelaria. Mas por outro lado, muitas falhas advêm da própria incapacidade da direção. Se alguma falha for tolerada por um turista que sai de cada uma vez na vida, para o homem de negócios que vive fora, o acúmulo de más experiências provoca irritações; justamente, estando ausente do conforto do lar, estará cobrando tudo, o tempo todo. Ou seja, quem não se profissionalizar, e se aperfeiçoar, não terá como sobreviver. (ANSARAH, 2002).

Assim, diante essa realidade, observa-se que o requisito mais considerado para a contratação nos empreendimentos hoteleiros é a experiência seguida de referências. Conforme tabela página :

Pré – requisitos para a contratação na hotelaria

Áreas	Estágio	Referências	Experiência	Idioma básico	Outros Idiomas	Conhec. / Noções de Informática	Carteira de Habilitação
Recepção	0,2	30,3	44,8	6,2	16,1	0,6	1,7
Governança	0,4	48,2	48,4	1,8	1,2	-	-
Restaurante	1,0	34,5	60,4	2,3	1,8	-	-
Cozinha	0,3	32,1	65,6	1,2	0,8	-	-
Administração	0,4	17,0	69,9	5,4	6,8	0,5	-
Total	0,4	35,4	54,0	3,4	6,0	0,2	0,5

Fonte: Pesquisa Fipe em www.embratur.gov.br/economia/econmerctrab.asp

Embora um serviço possa ser intangível e mais bem escrito como um ato, equipamentos podem também exercer importante papel em sua “produção”. Muitas empresas de serviços são intensivas em termos de equipamentos. De fato, quanto mais intensiva de capital e de equipamentos for a prestação de serviço, é mais provável que o uso eficaz dos recursos físicos (humanos) dependerá da habilidade de focar e dirigir colaboradores ou funcionários e clientes (LACOMBE, 2005).

A informatização tornou-se uma necessidade. Não que seja indispensável, mas proporciona uma funcionalidade muito maior. Hoje em dia têm surgido programas simplificados, muito mais fáceis de ser manipulados e o mercado dispõe de boa variedade de programas já prontos para uso de hotéis, restaurantes, estoques, etc.

No caso específico de uma recepção, à exemplo, o computador, sempre com os devidos campos previstos, servirá para reservas em detalhes, fornecendo de imediato, ao cliente, os diferentes preços em diferentes épocas do ano; assim como as disponibilidades em qualquer época; os descontos possíveis; as promoções especiais, etc. Na hora da entrada é só conferir os dados. Até as fichas de entrada poderão ser parcialmente preenchidas com o sistema.

Na mesma lógica, tudo que é consumido pelo hóspede é diretamente lançado na conta, com preço, dia e hora. As chamadas telefônicas saem com a localidade chamada, número e minutos cronometrados; a menos que se tenha lançado com erro – os quais diminuem, com computadores -. E, no momento da saída, basta imprimir a conta que já traz tudo discriminado, por dia, poupando tempo e conseqüentemente mais rapidez mais rapidez no encerramento da conta.

Com a posse dos dados de todos os clientes que já se hospedaram no hotel, ter-se-á uma excelente mala direta, de quem já conhece seus serviços. Na ocasião de uma promoção, por exemplo, poder-se-á avisar todo mundo com a maior facilidade.

No caso também, do ato de uma reserva, as agências de turismo e operadoras, poderão, mediante conexão, permitir que se faça a mesma diretamente, sem intermediação de um operador dentro do hotel. Do mesmo modo, o uso da Internet permite comunicação nos dois sentidos: neste exposto e *on-line* através do uso de cartão de crédito.

Outro grande benefício proporcionado pela tecnologia, é o controle de estoques de materiais do almoxarifado, abrangendo todos os setores – cozinha, governança, manutenção (necessidades de reparo), recepção (hospedagem), etc. Trata-se de um bom mecanismo para se controlar roubos, facilitar as compras e relacionar os consertos.

Com relação a fornecedores, com uma considerável lista de todos os relacionamentos, poderão ser armazenados e atualizados periodicamente. Antes os cadernos supriam essas necessidades, mas depois de um certo tempo, os mesmos se perdem, as folhas se soltam, os rabiscos aumentam, etc.

E ainda, não precisará perder muito tempo indo a bancos todos os dias. Estando *on-line*, é possível conhecer a movimentação das contas correntes diariamente (depósitos, pagamentos, entre outros). É por aí também, que poder-se-á saber no devido tempo, se o cliente garantiu sua estada.

Distinguir-se-á quatro fatores que são invariavelmente influenciados pela composição física e ferramentas técnicas usadas na prestação de serviços: racionalização de custos, controle de qualidade mais eficaz, vínculos estreitos para beneficiar o cliente e a tecnologia como fator que afeta o comportamento (LACOMBE, 2005).

2.2.1. Racionalização dos custos

Tecnologia e equipamentos físicos podem ser usados na prestação de serviços como substitutos da mão-de-obra para reduzir custos e aumentar a eficiência. Pode também ser possível reprojeter o sistema de prestação de serviços de modo que suas partes possam ser automatizadas e desempenhadas externamente, fora da interação com o cliente.

Ao invés de ter-se vários funcionários no setor administrativos, por exemplo, cada um cuidando de uma etapa dos processos e procedimentos financeiros, estocagem e relacionamento com clientes, um sistema de boa qualidade abrange todas essas atividades, porém, embora ainda dependendo de uma pessoa somente para os principais passos em cada uma dessas funções, ainda reduz-se significativamente o custo com pessoal nesse sentido.

2.2.2. Controle de qualidade mais eficaz

A introdução de uma máquina como substituo de pessoas pode tornar mais fácil controlar e padronizar a qualidade de um serviço. No caso de um hotel, caso o mesmo seja informatizado e dependendo do porte do sistema tecnológico utilizado, esse controle sobre as operações realizadas pelos funcionários dentro do empreendimento torna-se absoluto.

Geralmente existe apenas uma maneira de fazer as coisas, dependendo do projeto do equipamento físico: a maneira certa.

2.2.3 Vínculo estreito com o cliente

Empresas de prestação de serviços já estão descobrindo, bem vagarosamente, que a tecnologia – neste caso computadores – pode ser vinculada a seus arquivos de clientes, integrando-os assim diretamente em seus sistemas operacionais.

Uma estratégia relacionada é projetar novos serviços operacionais baseados em equipamentos, vinculando cada vez o hotel ao hóspede, por exemplo, cadastrando as particularidades e preferências de cada indivíduo no banco de dados gerado e armazenado pelo próprio sistema, aperfeiçoando cada vez mais para com os objetivos do atendimento, tornando-o personalizado.

Não existe dúvida de que isso realmente ajuda e surpreende o cliente, mas também proporciona ao hotel um banco de informações mais amplo e mais completo do cliente, e esse conhecimento pessoal do mesmo coloca-o em posição forte diante da concorrência cada vez mais acirrada.

2.2.4 Tecnologia como fator que afeta o comportamento

A tecnologia e os componentes físicos podem preencher uma função-chave, criando o comportamento humano desejado. Quando a qualidade do serviço é altamente dependente de um tipo específico de ação ou interação, certos instrumentos físicos podem ser usados para promover o tipo correto dessa interação ou comportamento social.

Além de aumentar a produtividade e a eficiência, a tecnologia e os instrumentos físicos podem ser usados para aumentar o *status* e a motivação dos funcionários, enriquecendo suas tarefas. E, por sua vez, aqueles os quais são elaborados para criar o tipo desejado de comportamento social, às vezes, também, podem ser extremamente simples.

Em geral, ainda segundo Lacombe (2005), equipamentos, instrumentos físicos e instalações podem ser empregados para facilitar e criar quaisquer dos diferentes tipos de interações com clientes. Em um nível estratégico, auxílios físicos podem certamente contribuir para o posicionamento da empresa (praticidade, atualizações, melhores instrumentos para as atividades operacionais e conseqüentemente para o cliente, tudo acrescenta algo para a imagem do empreendimento). Por exemplo, o fato de a hotelaria atender a diferentes clientes, com diferentes necessidades, serão automaticamente canalizados no sistema para a prestação de um serviço apropriado e sem perturbar o andamento normal de outros processos da prestação de serviços que não acontecem por não mais serem necessários.

O equipamento usado por um hotel – prestação de serviços – também serve para posicioná-lo no mercado de recursos humanos. O equipamento pode padronizar a produção e qualidade nos procedimentos do setor, e, ao mesmo tempo, dar condições aos funcionários com menor habilidade do que aquelas exigidas por mecanismos manuais bem mais trabalhosos. Em outros casos, equipamentos e tecnologia ativam novos vínculos e oportunidades de utilizar a energia humana.

O uso consciente de instrumentos físicos e ferramentas técnicas é comum entre as Redes e hotéis independentes bem-sucedidos. Ao contrário, constata-se pouca discussão de sistemas e instrumentos físicos como componentes críticos e conceito, estratégia, oferta de produto e principalmente na prestação de serviço.

2.2.5. Introdução de uma nova tecnologia

Automação e tecnologia nova têm grande potencial em reduzir os custos de muitos serviços e de aumentar a qualidade dos mesmos. Todavia, mostra-se que a introdução dessa nova tecnologia em uma empresa de prestação de serviços, no caso, um empreendimento hoteleiro, é um processo muito delicado. Uma vez que serviços envolvem interações sociais e culturais, tanto dos funcionários como dos hóspedes.

Padrões de interação social podem vir a desaparecer, possivelmente com conseqüências irreversíveis; algumas das recompensas vitais, embora intangíveis, que o pessoal do operacional obtém da sua interação direta com os hóspedes podem acabar. Entre outras dificuldades difíceis de serem evitadas.

Quando uma nova tecnologia está sendo introduzida em uma empresa de prestação de serviços, muitos, senão todos, outros componentes do sistema geralmente são afetados. Mas se uma visão global for adotada e essa nova tecnologia for empregada com experiência para enriquecer e promover o processo social que caracteriza hotéis com eficaz prestação de serviços, em vez de perturbar, ao contrário, o potencial de sucesso será muito grande.

3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Além de analisar as características do profissional, conforme estudado no capítulo anterior, para uma melhor compreensão da realidade da rotatividade na hotelaria, necessário fazer uma análise a respeito dos processos de recrutamento e seleção, bem como o levantamento das reais necessidades destes processos.

Tendo isto em vista, o presente capítulo será dividido em momentos: 3.1. Generalidades das oportunidades do mercado; 3.2. Conceitos; 3.2.1. Recrutamento; 3.2.2. Seleção; 3.3. Identificando as necessidades de recrutamento; 3.3.1. Monitorando e calculando os custos da mão-de-obra; 3.3.2. Estratégia de serviço; 3.3.3. Problemas na formulação de estratégias e o caso da rotatividade; 3.4. “R.H.” na prática; 3.5. Os administradores fazem o que dizem?; 3.6. O relativismo na força de trabalho jovem.

3.1. Generalidades das oportunidades do mercado

Os planejadores da área de recursos humanos da indústria hoteleira estimam que foram criadas 600.000 vagas entre 1998 e 2000 – um aumento de 43% (PIMENTA, 2006). Ainda segundo a autora, durante este período, a força de trabalho teria crescido 17%, e boa parte desse crescimento estaria entre as pessoas com mais de 50 anos, enquanto o número de trabalhadores entre 18 e 30 anos continuou a encolher. Essa tendência pode parecer um tanto abstrata, mas para o setor de serviços, ela apontava para uma enorme lacuna entre as futuras oferta e demanda de recursos humanos. A verdade é que o setor hoteleiro ainda enfrenta uma escassez de trabalhadores / profissionais realmente preparados e um mercado de trabalho muito limitado, e mesmo quando os candidatos estão disponíveis suas qualificações não são adequadas.

O recrutamento e a seleção de pessoas fazem parte de um processo – estabelecer a ligação entre o mercado de trabalho e a empresa - que visa a captação e contratação de profissionais habilitados e adequados ao trabalho na empresa. Apesar de serem tratados como processos pontuais, que acontecem em

resposta a uma demanda, também podem ser tratados como um processo constante.

Ao examinar o impacto da rotatividade no planejamento e no recrutamento, é muito importante reconhecer que os índices quantitativos não são o único fator a ser considerado. A qualidade dos funcionários que saem de um hotel ou rede é tão importante quanto, isto é, se aqueles considerados “mediócras” saem (rotatividade funcional), isso pode ser benéfico, uma vez que o custo para manter trabalhadores não produtivos é bem maior que para recrutar e treinar um novo funcionário mais eficiente. (DA SILVA,1999).

3.2. Conceitos

3.2.1 Recrutamento

É o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre as quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

Na realidade é que candidato qualificado infelizmente é um produto raro no mercado brasileiro, e um dos ramos mais necessitados é o turístico / hoteleiro. Após todo um processo de triagem, conclui-se o recrutamento, na expectativa de que bons candidatos foram oferecidos à seleção, cuja tarefa é filtrar os bons, o(s) melhor(es) para a(s) vaga(s) em aberto.

Formas de recrutamento na hotelaria

Áreas	Anúncios de comunicação de massa	Anúncios em veículos especializados	Recrutamento Interno	"Boca a boca" no mercado	Recomendações / Indicações de terceiros	Programas de estágios	Associações / entidades de classe	Agências de emprego especializadas
Recepção	31,4	6,6	12,2	27,6	13,0	2,0	0,1	7,1
Governança	31,4	4,0	9,7	30,1	18,4	---	0,3	6,1
Restaurante	29,0	8,2	9,9	26,6	13,7	0,8	3,0	8,8
Cozinha	26,6	6,1	10,5	24,7	20,3	0,8	3,6	7,4
Administração	31,1	2,9	9,7	20,2	25,8	---	0,9	9,4
Total	30,3	5,7	10,6	27,0	16,9	0,8	1,3	7,4

Fonte: Pesquisa Fipec em www.embratur.gov.br/economia/econmerctrab.asp

3.2.2 Seleção

É o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego. Frequentemente, é antecedido por uma triagem, que identifica aqueles candidatos sem qualificações, antes de coletar qualquer informação adicional.

Por outro lado, se após esse processo ainda sim houver problemas, com o passar do tempo, vai gerando a rotatividade, calculada através dos *índices de rotatividade de funcionários*: Número de desligamentos durante o mês / número total de funcionários no meio do mês x 100, ou, $E - SI / M \times 100 = T$, onde: E = saídas evitáveis, SI = saídas inevitáveis, M = nº total de funcionários no meio do mês, T = índice rotativo.

A montagem de uma equipe orientada para o serviço é uma das metas de longo prazo do desenvolvimento de serviços. Embora os indivíduos em situação de trabalho sejam sensíveis ao ambiente que os cerca e à direção que recebem de seus supervisores, não é demais criar condições propícias ao sucesso, desde o início, obtendo pessoas que sejam aptas para a prestação de serviços. Isto significa que as pessoas devem ser selecionadas cuidadosamente, e depois orientadas adequadamente antes de começarem a trabalhar (WAGEN, 2003).

Na prática, o que se tem é que quando as pessoas ao serem contratadas, começam na empresa com o ânimo elevadíssimo, mas ao passar dos dias, essa empolgação diminui, fato nada bom para os hotéis, que fornecem prestação de serviços e buscam a *qualidade total*. Segundo Crosby:

“Os empregados são desmotivados pelos hotéis por meio da práticas operacionais normais da organização. Resultado da maneira desorganizada e descuidada com que são utilizados. Os empregados sentem-se peões, sendo conduzidos por frias operações funcionais.”

A seleção de funcionários tem sido um problema complicado para os gerentes e profissionais de RH em empresas de prestação de serviços porque geralmente é difícil definir os conhecimentos, as atitudes, as habilidades e os hábitos necessários para se ter bom desempenho em funções de serviço. As funções de contato com

clientes contêm um elemento de trabalho emocional, o qual é de difícil definição e é mais difícil ainda medir a competência para realizá-lo.

Uma coisa é medir força física, habilidade manual, conhecimentos técnicos, outra coisa muito diferente é medir o calor humano, preocupação com os clientes, habilidades de relacionamento interpessoal, flexibilidade emocional. No entanto, é isso que precisa-se aprender para poder direcionar o pessoal orientado para serviço a função de prestação do mesmo.

Para isso, os métodos e técnicas utilizados devem identificar o trabalhador que apresente as qualidades necessárias às atribuições do cargo para o qual vai ser contratado. Isso significa que deve ser considerado seu ajustamento à empresa, ao cargo, à seção e à chefia com quem vai trabalhar.

3.3. Identificando as necessidades de recrutamento

3.3.1. Monitorando e calculando os custos da mão-de-obra

Uma das perguntas mais freqüentes em seminários de empresários do ramo hoteleiro sobre a administração de serviços é a seguinte: “É possível fazer um programa de qualidade no atendimento/serviço funcionar numa situação em que você precisa manter os recursos sob controle, ou mesmo reduzir os custos drasticamente?” É uma questão difícil mas com uma resposta sucinta: sim.

O dilema custo-qualidade está presente, em alguma medida, em todas as organizações. Desconhece-se empresa alguma que possa aplicar rios de dinheiro à manutenção e qualificação da mão-de-obra sem ser obrigada a prestar muita atenção a receitas e custos.

Desde Redes grandes a hotéis independentes considerados de pequeno porte defrontam-se com a necessidade de controlar custos e usar recursos mais cuidadosamente, mesmo quando a situação é a mais favorável. Entretanto, existe uma diferença entre estratégia e tática. A idéia de fazer melhor com menos sugere que a redução de custos seja uma tática, e a orientação para o serviço uma estratégia de serviço.

Há várias formas de prever necessidades de pessoal. Por exemplo, as análises de tendências envolvem o estudo dos níveis de emprego na empresa ao longo dos últimos cinco anos para prever necessidades futuras. O propósito é identificar as tendências que você considera que possivelmente continuarão no futuro (LACOMBE, 2005).

Uma das principais funções (neste caso específico do supervisor) é assegurar que haja um número suficiente de empregados de serviço para poder atender a quantidade de negócios prevista.

Ao mesmo tempo, o custo de mão-de-obra deve ser minimizado, visto que é uma das maiores despesas incorridas nas empresas de hotelaria e turismo. Sendo intensivas de mão-de-obra, encontram-se sob constante pressão para reduzir os custos de pessoal.

Segundo Normann (1993), se levada às últimas conseqüências, tal estratégia deixará a empresa com falta de pessoal em períodos movimentados e causará vários outros problemas de longo e curto prazo, como falta de ânimo, serviço insatisfatório e prejudicando drasticamente o atendimento. A partir disso, constatamos que uma das situações mais difíceis enfrentadas pelos supervisores atualmente é assegurar que seja contratado o pessoal adequado com menor custo possível.

Uma estratégia de serviço é uma fórmula especial para a prestação do mesmo; essa estratégia está especificamente vinculada a uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente e que cria uma posição competitiva.

Como se fosse uma estratégia de produto. Posiciona-se um serviço no mercado exatamente no mesmo sentido em que se posiciona um produto físico convencional. Os elementos anteriormente citados: fórmula especial, premissa de benefício, valor para o cliente, posição competitiva, são os elementos sobre os quais decide-se quando, que parte do mercado vai enfrentar e como. Não se pode ser todas as coisas para todo mundo, e por isso é preciso decidir o que vai ser, e para quem. Isso é o que se decide quando é escolhida a estratégia de serviço (MARRAS, 2000).

Ainda segundo Marras (2000), uma estratégia eficaz de serviço atende aos seguintes requisitos: a) Ter peso. Deve ser muito mais que um “slogan” e razoavelmente concreta e orientada para a ação; b) Deve transmitir um conceito ou uma missão que os gestores possam entender, compreender e de alguma maneira

pôr em prática; c) Oferecer ou estar relacionada a uma premissa de benefício que seja importante para o cliente. Dizer respeito a algo pelo qual o mesmo está disposto a pagar; d) Diferenciar o empreendimento ou Rede de seus concorrentes aos olhos do cliente; e) Simples, inequívoca, fácil de expressar e explicar ao cliente.

Em suma, uma estratégia de serviço deve responder à seguinte pergunta: “Por que o cliente deveria me escolher?”

Algumas Redes podem chegar a uma estratégia clara e convincente de serviço com rapidez e facilidade, a partir das perspectivas de seus setores de atividade. Mas, para muitas, geralmente bem menores, é uma batalha. Nem sempre é fácil identificar uma estratégia promissora com um estalar de dedos. Às vezes leva tempo, exige uma revisão rigorosa do público-alvo com que se trabalha e uma avaliação realista do que a empresa é capaz de fazer.

Havendo recursos muito limitados, obrigar-se-ão os hoteleiros a tentar equilibrar os dois aspectos – tático e estratégico -, mas isso não torna a situação qualitativamente diferente.

Custo e manutenção de uma boa mão-de-obra não são particularmente bons amigos, tampouco inimigos mortais. É importante, no lançamento de um programa de serviço, dar aos membros da empresa uma idéia clara do que está acontecendo e ajudá-los a visualizar as mudanças previstas.

3.3.2. Problemas na formulação de estratégias e o caso da rotatividade

Marras (2000) afirma que algumas empresas enfrentam circunstâncias difíceis ao tentarem chegar à formulação de uma estratégia em função da natureza de suas operações. Um dos principais problemas é a falta de diferenciação do serviço final básico - se o produto é homogêneo, do ponto de vista de seus clientes e concorrentes, ou seja, do mercado, será difícil dar-lhe personalidade ou um toque especial.

Mas, ainda segundo o autor, afirmar que o produto é homogêneo pura e simplesmente é apenas uma maneira de dizer que os seus produtos têm sido incapazes de diferenciar-se aos olhos de quem o consome. O fato de que há pequena diferença percebida entre produtos concorrentes Pode ser tanto uma oportunidade quanto um problema. Se os concorrentes estiverem oferecendo um

produto sem personalidade àquele público-alvo, talvez possa-se criar uma vantagem competitiva importante dando personalidade ao seu produto.

Tipicamente, a saída da situação de produto homogêneo não está no próprio produto, mas em algo que tem a ver como o modo pelo qual o cliente o encara. Precisa-se explorar o contexto de serviço, as relações-chave, as situações especiais que surgem, os insatisfeitos, as necessidades não atendidas dos clientes. Esses são os pontos nos quais é mais provável que haja uma oportunidade oculta para colocar algo de especial no que a empresa faz (ALBRECHT, 1998).

Uma outra situação complicada para a elaboração de estratégias de serviço pode surgir em organizações com importantes sistemas de valores de serviço porém pouco voltados para o cliente e mais para o marketing e a concorrência.

Tentar formular uma estratégia de serviço e não parecer estar chegando a lugar algum, talvez a providência mais benéfica que possa se tomar seja voltar às percepções do cliente. Segundo Albrecht (1998), na maioria dos casos, a falta de toda uma estratégia satisfatória indica uma ausência na definição adequada de inserção no mercado. Quanto mais intimamente se conhece os clientes e melhor souber o que querem adquirir, maiores serão as chances de identificar “um”, “o” ou “os” fator(es) crítico(s) de posicionamento mercadológico.

Evidentemente, o mundo não irá acabar se a Rede ou o hotel não encontrar uma estratégia de serviço que lhe satisfaça. Na verdade, não há nada intrinsecamente errado em decidir que fazer as coisas básicas da melhor maneira possível é que é a estratégia adotada pela empresa. Mas uma posição efetiva de mercado exclusivamente pode melhorar muito a vida da mesma e do pessoal, no sentido de dar um princípio organizador na concepção do serviço; uma clara visão que pode ser levada ao mercado e uma noção de ação que pode ser transmitida aos membros de modo geral (NORMANN, 1993)..

Apesar de todos os possíveis esforços que podem vir a se praticados, uma das questões mais difíceis enfrentadas pelos gerentes de *front* e/ou supervisores na hotelaria é a rotatividade de pessoal. Milkovich (2000) e Boudreau (2000) afirmam que uma elevada rotatividade geralmente significa maiores necessidades de treinamento, o que aumenta substancialmente os custos de mão-de-obra. Se os empregados temporários não são valorizados pela gerência, eles pedirão demissão, criando um ciclo de insatisfação, perda de ânimo, serviço vagaroso e alta rotatividade. Embora os custos de mão-de-obra possam ser reduzidos com o uso de

peçoal flexível, essa economia somente ficará evidente em longo prazo se os empregados temporários forem tratados com justiça pela gerência.

Há vários custos evidentes e ocultos associados com a rotatividade de empregados.

Alguns dos mais evidentes são: anúncios; horas extras para substituir funcionários que se demitem; tempo gasto em entrevistas e seleção dos novos funcionários; tempo gasto com treinamento de novos funcionários; custos salariais e administrativos.

Já os custos ocultos incluem: perda de clientes devido à lentidão no atendimento; perda de clientes devido aos danos causados à reputação da empresa; aumento nos níveis de estresse e falta de ânimo dos funcionários remanescentes; aumento de desperdício; aumento de acidentes de trabalho.

Recrutar e contratar funcionários é custoso, por isso é muito importante e necessário uma seleção efetiva, pois a hora de separar os “indesejáveis” é antes de eles entrarem pela porta, não depois.

A contratação e o treinamento, mesmo de um simples funcionário, podem custar cerca de cinco mil dólares ou mais em taxas e períodos com supervisão. O custo total de um gerente pode chegar facilmente a dez vezes esse valor, se contarmos taxas, tempo de entrevista, verificação de referências e despesas de viagem e mudança.

3.4. “RH” na prática

Marras (2000), expõe algumas diretrizes resumidas para a condução de uma entrevista – acertos e erros: a) Não fazer perguntas que possam ser respondidas com “sim” ou “não”; b) Não colocar palavras na boca do candidato nem telegrafar a resposta certa, por exemplo, sorrindo quando a resposta certa é dada; c) Não interrogar o candidato como se ele fosse um criminoso e não seja condescendente, sarcástico ou desatento; d) Não monopolizar a entrevista, nem deixe o candidato dominá-la a ponto de você não conseguir fazer todas as perguntas; e) Fazer perguntas abertas; f) Ouvir o candidato para encorajá-lo a expressar completamente seus pensamentos; g) Extrair as opiniões e os sentimentos dos candidatos repetindo o último comentário da pessoa como uma pergunta. Exemplo: “Você não gostou do seu último emprego”?; h) Pedir exemplos. Por exemplo, se o candidato enumerar

forças ou fraquezas específicas, prossiga perguntando, “que exemplos específicos demonstram cada uma de suas forças?”

Tem de estar atento à situação (psicológica) dos candidatos. Por exemplo, na ocasião de uma entrevista de alguém que está desempregado, ele ou ela pode estar excepcionalmente nervoso(a) e algumas atitudes extras para relaxar a pessoa devem ser tomadas.

É uma tarefa tão delicada que muitas empresas optam pela terceirização do processo contando com uma maior competência de empresas especializadas.

De fato, é impossível selecionar alguém que seja perfeito em tudo, o que não deixa de ser válido como meta é a seleção de uma pessoa excelente no que está sendo contratada para fazer. Além disso, seres humanos são imperfeitos, o que reforça a importância da habilidade para se trabalhar em grupo; neste caso, as imperfeições de um podem ser compensadas pelas competências de outros, desde que haja disposição e maturidade – e esse é um outro desafio.

Peter Drucker trata da forte tendência de terceirização das relações de empregos nas empresas. Segundo o pensador da moderna administração, o que está em questão não é mais a instabilidade do emprego gerada pelos contratos temporários – muitos gerentes hoje em dia vêm complementando a sua base de funcionários permanentes contratando trabalhadores temporários ou de contingência, freqüentemente por meio das agências de serviços temporários. Também chamados de trabalhadores avulsos ou *just-in-time*, a força de trabalho temporária é grande e crescente e consiste de trabalhadores que não têm emprego permanente - mas uma significativa mudança na forma de se pensar e concretizar as relações trabalhistas. Uma característica apontada por Drucker como implicação da mudança, que é possível considerar como negativa, seria um distanciamento entre a empresa e seus colaboradores, comprometendo sua capacidade de desenvolver as pessoas, seu talentos, e, conseqüentemente, comprometendo sua competitividade.

É sabido que no setor de turismo, em função da sazonalidade, a contratação temporária é adequada e bastante utilizada. Entretanto, a advertência feita por Drucker sobre o cuidado com o desenvolvimento de pessoas deve ser levada em consideração, caso contrário, a qualidade do desempenho tende a ficar comprometida.

Ao se tratar de recrutamento e seleção é preciso ressaltar que lidar com pessoas no convívio cotidiano seja familiar ou profissional, constitui-se um grande desafio. Para superá-lo é necessário paciência, tolerância, empatia, entre outros. Entretanto, a responsabilidade de selecionar pessoas potencializa esse desafio porque envolve questão de ordem prática. Para a maioria das pessoas, o trabalho é sua garantia de subsistência; e de natureza simbólica: em geral. A auto-estima do candidato é afetada pelo processo de seleção.

Avaliar quem tem mais competência e perfil adequado para a função é também uma habilidade que se desenvolve com a prática, que certamente contará com seus momentos de dificuldades.

Observar, ouvir e analisar cuidadosamente pode ajudar nos processos de seleção, sem deixar de levar em conta que, em se tratando de ser humano, tudo é muito imprevisível.

3.5. Os administradores fazem o que dizem?

Numa organização com orientação para o serviço, o comportamento dos administradores deve ser coerente com a estratégia de serviço. Eles devem agir tendo sempre em vista implantar o conceito e o comprometimento básico de serviço estabelecido pela direção em consequência de pesquisa de mercado.

Se a satisfação do cliente depender muito de um toque pessoal, como na hotelaria ou em estabelecimentos que sirvam refeições, os administradores/gerentes devem chamar a atenção dos funcionários para esse toque pessoal. Devem fazer com que os funcionários saibam se estão ou não se transformando em robôs, lembrando-lhes que devem tratar cada cliente como alguém especial (DA SILVA, FREITAS N., COELHO F.U.C., BARRACA R., 1999).

Não é necessário muito tempo para que um gerente transmita a idéia básica, caso se concentre na idéia-chave de serviço – seja lá o que for que agrada mais o cliente. As pessoas começarão a compreender, intuitivamente, que o importante é a satisfação dele, e saberão o que precisarão fazer para atingi-la e mantê-la.

Seja lá o que for aquilo que o chefe parece prestar atenção, medir, avaliar e reportar à gerência, isso é o que tenderá a se transformar na prioridade dos funcionários. Se for obediência às regras, você o deverá ter; se for economizar dinheiro, você o deverá conseguir.

3.6. O relativismo da força de trabalho jovem

Muitos estabelecimentos de prestação de serviços operam com funcionários em tempo parcial, de mão-de-obra não-qualificada e remunerada com salário mínimo, e conseqüentemente tendem a atrair indivíduos mais jovens. Os jovens e adolescentes possuem a flexibilidade, em termos de tempo, para trabalhar nos horários “não-sociais” exigidos na hotelaria, e estão dispostos a trabalhar por salários modestos porque estão apenas no começo da carreira.

Alguns supervisores se queixam de problemas de trabalho com esses jovens, enquanto outros parecem conseguir resultados muito bons. Trabalhadores jovens podem ser muito produtivos e eficazes, mas precisam de boa liderança por parte de seus supervisores.

Segundo Milkovich (2000), muitos adolescentes possuem certos dotes naturais para funções de serviço a clientes: têm energia ilimitada; querem se sentir importantes e reconhecidos; têm um forte desejo de agradar; e tendem a encarar novas funções com atitudes não viciadas, ao contrário do que poderia acontecer com trabalhadores mais velhos.

Em contrapartida, segundo o autor, possuem algumas limitações que podem ser um grande desafio para aqueles que devem supervisioná-los: tendem a ser imaturos e nem sempre conseguem controlar suas energias; reagem emocionalmente e se sentem ofendidos ou rejeitados mais facilmente do que dizem; são inseguros; requerem bastante orientação e reforço; geralmente carecem de autodisciplina; e são inexperientes nas funções, exigindo um certo volume de ensino.

Embora a lista de limitações seja um pouco maior que a dos dotes, o que conta são as possibilidades. Levando em conta certas coisas, supervisores de funcionários jovens podem dar a eles a liderança e a orientação de que necessitam para fazer um trabalho excelente na prestação de serviço.

Eis algumas regras para administrar funcionários jovens: a) Fazê-los cientes que não são tão maduros e auto-suficientes quanto pensam; b) Estar disposto (e muito) a ensinar e desenvolvê-los; c) Fixar padrões de comportamento quanto ao atendimento e priorizar o cliente; d) Falar com eles em linguagem simples; e) Estimulá-los mais e criticá-los menos; e, f) Esperar o melhor deles.

4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Conforme já estudado, o perfil do profissional que trabalha no ramo hoteleiro, o processo de recrutamento e seleção, são alguns fatores que influem na rotatividade na hotelaria.

Com efeito, é certo que, anteriormente à contratação de funcionários para trabalharem no ramo da hotelaria, são realizados procedimentos de recrutamento e seleção. Por outro lado, a adaptação do profissional aos regimentos de cada hotel depende de diversos fatores, peculiares a cada empreendimento.

Neste sentido, o objetivo do presente capítulo é verificar se o treinamento e o desempenho do profissional, selecionado, possuem alguma relação com a rotatividade na hotelaria. Para tanto, o capítulo será dividido em sete subcapítulos: 4.1. Treinamento; 4.2. Resultado/avaliação do treinamento/ desempenho; 4.3. Vulnerabilidade da avaliação de desempenho; 4.4. Custos de treinamento; 4.5. O retorno do investimento; 4.6. Desenvolvimento; 4.7. Medidas para minimizar os custos da rotatividade.

4.1. Treinamento

Processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências das funções.

Os objetivos precisam ser suficientemente específicos e mensuráveis para servirem de medição do sucesso. Também mudam constantemente, na medida em que os programas de treinamento são implementados e novas informações vêm à tona para serem usadas na próxima etapa do levantamento das necessidades.

Uma vez estabelecido o conteúdo do treinamento, é hora de realizá-lo. Os dois métodos principais de treinamento são o treinamento em serviço (período de “experiência”) e o fora de serviço. A maioria é feita em serviço, especialmente para as funções operacionais. O treinamento em serviço – TS – é geralmente informal e raramente aparece nas estimativas formais de atividades de treinamento (MARRAS, 2000).

Um programa típico de TS coloca o treinando em uma situação real de trabalho, em que um empregado mais experiente ou um chefe mostram como deve ser realizada a tarefa e seus truques. Uma vantagem desse método é que ele cria automaticamente o ambiente, fatos e situações durante o treinamento idêntico aos que serão enfrentados depois, no trabalho de verdade (quando estiver sozinho).

O realismo é maximizado. Entretanto o preço desse realismo é que normalmente essa experiência é mal planejada, não está vinculada a nenhuma meta, e tem de ser levada a cabo por um colega de setor mais velho de casa. Frequentemente, o TS é usado apenas porque não envolve custos diretos e, por isso, parece pouco oneroso.

Ainda segundo Marras (2000), além dos riscos de gerar indivíduos mal treinados, esse método traz outros perigos durante o próprio treinamento. Os novatos podem realizar erradamente algum procedimento importante, atendimentos fora do padrão de qualidade, aborrecer os clientes e desperdiçar oportunidades de encantar. Os treinadores também devem ser escolhidos cuidadosamente, não apenas em relação ao seu desempenho, mas também pela sua motivação e interesse em instruir eficazmente. Infelizmente existe pouca pesquisa nesse tema (eficácia em TS).

Procedimento para treinamento de instrutores para TS

- O que *precisa-se fazer* para preparar-se para ensinar uma função:
 - 1 – Decidir o que o funcionário precisa aprender para realizar a função de forma eficiente, segura econômica e inteligente.
 - 2 –Ter à mão as ferramentas, equipamentos, insumos e materiais corretos.
 - 3 – Apresentar o ambiente de trabalho arrumado, exatamente como será esperado do funcionário para mantê-lo.
- *Em seguida*, dever-se-á instruir o funcionário, seguindo *quatro passos básicos*:
 - 1º passo: Preparação
 - a) Deixar a pessoa calma;
 - b) Descobrir o que ela já sabe sobre a tarefa;
 - c) Torná-la interessada e desejosa e aprender a tarefa

2º passo: Apresentação – das operações e do conhecimento

- a) Falar, mostrar, ilustrar e *questionar* para comunicar bem as novas operações e conhecimentos;
- b) Ensinar devagar, com clareza, de forma completa e paciente, um item de cada vez;
- c) Verificar, perguntar e repetir;
- d) Certificar-se de que a pessoa realmente aprendeu;

3º passo: Teste de desempenho

- a) Fazer com que a pessoa desempenhe a tarefa;
- b) Fazer perguntas que comecem com “por que”, “como”, “quando” e “onde”;
- c) Observar o desempenho, corrigir os erros e repetir as instruções, se necessário;
- d) Continuar até ter certeza de que a pessoa aprendeu;

4º passo: Acompanhamento

- a) Verificar freqüentemente se as instruções estão sendo seguidas;
- b) Diminuir gradualmente a chefia extra e o acompanhamento, até que a pessoa esteja pronta para trabalhar em condições normais.

Lembrete: Se o funcionário não aprendeu, o instrutor não ensinou.

4.2. Resultado / avaliação do treinamento / desempenho

Avaliar é um processo que realizamos a todo o momento. E a partir dessas avaliações podemos nos situar melhor em relação às nossas obrigações e aspirações. A avaliação do desempenho – AD - é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e setor / área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).

Dentre vários outros cuidados, o desenvolvimento de pessoal é significativamente relevante para a empresa manter-se competitiva. E o cuidado com a competitividade, por si só já seria uma boa razão para se investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal. Mas, há outros motivos.

Segundo Flores, muitos empresários, principalmente do setor hoteleiro, recusam-se a investir em treinamento de funcionários. A justificativa seriam as especificidades do setor: sazonalidade, grande concorrência, implicando alta rotatividade de profissionais. Assim, treinar o funcionário significa, de fato, prepará-lo para um concorrente. Essa tática, porém, resulta em lentidão no processo de melhoria na qualidade dos serviços, baixa satisfação e fuga dos clientes para outros destinos, afetando a sustentabilidade do empreendimento em geral.

O treinamento é um fator determinante na qualidade dos produtos e dos serviços. Um treinamento que aborde os conhecimentos relacionados à intoxicação alimentar, por exemplo, pode sensibilizar as pessoas para que tenham mais cuidado com a higiene na cozinha do hotel. Um treinamento sobre técnicas e características dos produtos utilizados na limpeza pode diminuir os desperdícios.

Chiavenato define treinamento com uma perspectiva técnica e do ponto de vista da empresa. Segundo ele, é: “O ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”, em que a aprendizagem é entendida como mudança de comportamento a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes. Flores define treinamento a partir de sua finalidade: “exercitar, habituar e acostumar um empregado no desempenho de suas funções” e possibilitar que se aprendam novos métodos de executar as tarefas.

Em relação ao desenvolvimento organizacional, para Chiavenato, diz respeito à mudança planejada, seja da sua cultura, dinâmica ou estrutura organizacional. O desenvolvimento organizacional pressupõe uma visão macroscópica e sistêmica para melhorar a eficiência e eficácia.

Já Flores considera-o como um processo de monitoramento da saúde da empresa, identificando seus pontos críticos (comunicação, conflitos, etc.) e posteriormente, tratando-os. É possível dizer que o treinamento tende a ter uma perspectiva microscópica e de curto prazo, enquanto que no desenvolvimento organizacional a perspectiva é de longo prazo e macroscópica.

Ainda segundo Flores, nas organizações, dois aspectos podem influenciar na avaliação: a atitude e a técnica. Aquela corresponde à atmosfera, ao clima em que

ocorre a avaliação; confiança, sinceridade, espontaneidade, compromisso etc. seriam componentes desejáveis para uma boa avaliação. Considerando-se que, nas organizações, a avaliação deve ser compartilhada e visível para os participantes (avaliadores e avaliados). Esta compreende o método utilizado para realizá-la, com critérios bem definidos, claros e justos, e ainda a forma como será registrada e sistematizada.

É importante para cada pessoa, porque possibilita, a partir dela, o redirecionamento de sua conduta, suas idéias e seu comportamento, dentro de uma perspectiva de crescimento pessoal e de maior realização.

Para a organização, é de grande valia quando se procura eficiência e eficácia. A partir dos resultados da avaliação, a organização pode redirecionar seus métodos, estratégias e procedimentos.

No entanto, por várias razões a avaliação envolve conflitos e contradições, expõe Milkovich (2000). Primeiramente, tem-se a idéia de avaliação como julgamento, suscitando questões de ordem moral e subjetiva – que poderiam comprometer a validade do processo. Em segundo lugar, os conflitos pessoais, dentre eles o desejo de saber como o outro “me” avalia e a rejeição pelo que pode ser falado.

Ainda segundo o mesmo, do ponto de vista de quem avalia, o conflito pode estar entre a necessidade ou o desejo de ser correto, fiel em sua avaliação e o receio em relação à resposta do avaliado. Há ainda, outras formas de distorções possíveis nas avaliações: a) Deixar influenciar pelo que outras pessoas pensam, pela avaliação “de outros”; b) Tratá-las como punição, com um sentido finalístico, e não como parte de um processo de melhoria; c) Não considerar a influência de fatores que incidam nas situações, os quais se dividem em: Intrínsecos: imagem que a pessoa tem de si mesma, história de vida, visão de mundo; e Extrínsecos: o meio em que vive.

A avaliação é uma parte vital do processo de treinamento. Exatamente como é essencial para qualquer atividade de Recursos Humanos. É tentador pensar na avaliação como o passo final do processo de treinamento, mas não é verdade. Ela precisa ser planejada quando os objetivos são fixados, e precisa se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento de programas futuros.

É valiosa quando aperfeiçoa futuras decisões importantes. Muito freqüentemente, a avaliação do treinamento não é utilizada como ferramenta constante, mas é feita apenas quando se quer vender aos superiores / gerentes programas caros ou evitar cortes nos já existentes.

Outras vezes, ela é evitada por medo de que revele a ineficácia de alguns programas / etapas ou ameace procedimentos já estabelecidos. Existe a crença de que, como não se pode medir com perfeição todos os resultados dos treinamentos dados no hotel, não é possível avaliar o treinamento como um todo.

Em geral, há uma diferença na forma como é feita a avaliação nas empresas, dependendo de seu porte. Nas grandes, é mais comum encontrar procedimentos de avaliação de desempenho bastante padronizados e sistematizados; já nas pequenas e médias, quando existe, é feita de maneira assistemática e muitas vezes sem registrar, ou seja, no “cara a cara”. Vale lembrar que a falta de documentação não contribui para a melhoria da vida corporativa e profissional. Ao contrário, pode gerar complicações em situações em que necessitaria de comprovação – seja em relação ao funcionário relapso, ou uma empresa que não cumpre o que foi estabelecido (YÁZIGI, 2000).

Ainda segundo Yázigi (2000), geralmente, no setor hoteleiro, a avaliação de desempenho não é documentada. A justificativa dada por um gerente, geralmente é que o documento acaba sendo um fator de inibição, nem sempre considerando apenas o desempenho, mas às vezes, servindo de interesses pessoais de outros envolvidos. Por isso, se a avaliação é positiva ou negativa é falada “na hora”.

Nas grandes empresas, o desafio é garantir que o processo de avaliação não seja meramente artificial, só para cumprir uma formalidade – impedindo o *feedback* necessário – mas sim, uma troca real e produtiva. Segundo Chiavenato, a avaliação de desempenho é: “responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os esperados. Considera-se eficiência e eficácia, qualidade e produtividade”.

Para conseguir motivação e esforço que levam ao desempenho eficaz e à satisfação, os supervisores ou gerentes devem ter alguns cuidados, tais como: procurar desenvolver os conhecimentos, as habilidades e as atitudes das pessoas indispensáveis para o desempenho eficiente e eficaz; motivar e orientar o esforço do funcionário; avaliar o desempenho e recompensar: salários, benefícios e atitudes.

Todavia, um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado e/ou esperado do investimento milionário realizado.

4.3. Vulnerabilidade da avaliação de desempenho

Há muita controvérsia sobre a validade do emprego de um programa de avaliação de desempenho.

Algumas organizações defendem fortemente esse instrumento e o praticam com muito sucesso, há muito tempo. Um trabalhador na prestação de serviços tipicamente lida com as horas da verdade que surgem. Se o cliente não entrar, não haverá “produção” a ser contada e/o controlada, como em uma indústria automobilística, a exemplo.

Em muitas Redes e hotéis independentes, os gerentes acreditam possuir um sistema operacional e útil de avaliação de desempenho. Muitos desses sistemas incluíam indicadores virtualmente inúteis, tais como pontualidade, atitude, cortesia, iniciativa, cooperação, qualidade do trabalho e quantidade.

Outras utilizaram-na por algum tempo e chegaram à conclusão que sua utilização nada ou pouco acrescentava no processo administrativo. Algumas empresas chegaram a afirmar ter sido melhor extinguir sua utilização, pois o uso comprometia seriamente a imagem da administração de RH.

Na prática, é preciso destacar e reconhecer que esse instrumento carrega no seu processo uma dose forte de relativismo, que o reveste de uma ambigüidade realmente discutível. Esta ambigüidade, contudo, deve ser reconhecida apenas em certos tipos de metodologia utilizados na aplicação da avaliação. Entenda-se palavra metodologia no seu sentido mais amplo, isto é, levando em conta todos os aspectos que envolvem a prática e a administração do programa de avaliação do desempenho humano (CASTELLI, 2000).

Essa avaliação acaba transformando-se em pouco mais do que uma acomodação anual, um ritual no qual o departamento pessoal insiste com os gerentes e/ou chefes de setor preencham “formulários”. Estes, por sua vez, sentam-se com os subordinados por alguns minutos constrangedores, conversam sobre o que ambos já sabem, e depois ambos assinam o formulário.

Essa “reunião de avaliação” comumente representa um ritual desagradável que ambos prefeririam evitar. Esse formulário não passa de uma formalidade que raramente atende a qualquer propósito relevante, e o processo tipicamente possui um significado real mínimo importante para os empregados, os gerentes e o hotel.

Ao discutir a questão da validade, o fato mais relevante dentro de todo o processo avaliativo é, pois, o relativismo inserido no processo sob julgamento praticado pelo próprio ser humano. Principalmente quando esse julgamento diz respeito a outra pessoa. Daí a vulnerabilidade bastante significativa creditada ao programa de avaliação de desempenho. Para que se tenha uma avaliação adequada do desempenho humano em organizações de prestação de serviços – no caso o hotel -, é preciso que descubramos uma maneira mais inteligente de fazê-lo (ALBRECHT, 1998).

4.4. Custos de treinamento

Em pesquisa realizada com empresas americanas, com mais de 100 empregados, revelou que elas gastaram um total de 52 bilhões de dólares em 1995, cerca de 30% a mais que em 1988, e 72% deste total foi destinado a remunerar os profissionais de treinamento, e o restante foi usado para pagar materiais, serviços externos, conferências e outras despesas operacionais.

Os valores provam que o treinamento é um grande negócio, e, para os administradores de recursos humanos, a evidência mais significativa é o tamanho de seus orçamentos para treinamento; porém a estimativa varia, porque as empresas incluem ingredientes diferentes em suas fórmulas. Por outro lado, focar apenas os gastos pode levar os tomadores decisões a enfatizar a redução de custos.

A ênfase nos custos pode levar as organizações a cortarem programas de treinamento para uma economia de curto prazo, a fim de valorizar suas ações, podendo assim causar uma perda de produtividade de longo prazo.

4.5. O retorno do investimento no treinamento

O treinamento pode ser tratado como um investimento. A mensuração deste em treinamento apresenta dois problemas: as conseqüências do treinamento dificilmente são mensuráveis quantitativamente em dinheiro como são seus custos.

Porém, a solução pode ser enfocando-se aspectos financeiros do desempenho, ou, e difícil ter certeza de quanto um resultado financeiro deve ser atribuído ao programa de treinamento. A solução pode ser um rigoroso projeto de estudo.

A experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Além disso, cada empresa usa um método diferente para calcular os custos, que são a parte mais difícil de medir. Se estes são difíceis de calcular, os benefícios o são ainda mais: Como saber se a melhoria obtida em alguma variável foi consequência do treinamento?

Às vezes é possível montar dois grupos, proporcionar treinamento apenas para um deles e medir os resultados de cada um após o treinamento. Mesmo assim, aspectos relacionados à motivação, à qualificação das pessoas de cada grupo e outros podem influir no resultado.

Em uma unidade industrial é possível medir os resultados operacionais, como a diminuição dos desperdícios, aumento da produtividade, diminuição do número de acidentes e muitos outros. Em uma empresa de prestação de serviços, como um hotel ou um hospital, é muito difícil fazer avaliações e, portanto avaliar os benefícios do treinamento. Estimativas precisas dificilmente são obtidas. Na realidade, essa imprecisão ocorre em quase todas as áreas de recursos humanos e mesmo em outras áreas administrativas.

Tentativas de calcular de calcular os benefícios nas variações de resultados, como o aumento de vendas, da qualidade, diminuição da rotatividade e do absenteísmo. Mas qual parcela dessas melhorias deve ser atribuída ao treinamento?

É preciso que os programas de treinamento estejam alinhados com os demais programas de recursos humanos e com os planos estratégicos da empresa. A identificação das necessidades de treinamento deveria proceder qualquer programa desse tipo. No entanto, isto nem sempre acontece.

4.6. Desenvolvimento

Processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras expectativas.

Provavelmente, a motivação mais importante que o treinando precisa ter é a vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho. A motivação relacionada com o trabalho requer uma integração entre treinamento e o sistema de remuneração. Chefes apoiadores e a expectativa de que os resultados do treinamento serão avaliados depois no trabalho são fatores que contribuem para a motivação do treinando.

Entretanto, a motivação dele também afeta seu aprendizado durante o programa. Sua motivação pode ser reduzida, apesar das boas intenções. Um estudo mostrou que quando os treinandos podem escolher seu programa e conseguem o que pediram, os resultados do treinamento são excelentes. Todavia, caso contrário, quando sua escolha não é atendida, sua reação ao treinamento é ainda mais negativa do que aqueles que não tiveram oportunidade de escolha.

Quais os tipos de trabalho que recebem mais treinamento?

A badalação em relação a algumas das atividades de treinamento leva a entender que os executivos e o pessoal de vendas são seu foco básico. De fato, a maior parte das empresas investe em treinamento de executivos e profissionais e pessoal de média gerência, e apenas 40% delas oferece treinamento para o pessoal do operacional. No entanto, o número médio de trabalhadores treinados é muito maior entre estes últimos. O número total de horas dedicadas ao treinamento de empregados da produção e nos serviços / contato direto com os clientes é mais de 100 vezes do que aquele dedicado aos executivos, e três vezes a do pessoal de vendas (MARRAS, 2000).

Muitas habilidades técnicas são aprendidas em serviço, fora de programas formais de treinamento. Esse tipo de aprendizado, freqüentemente, está intimamente relacionado com habilidades operacionais (experiência). Nesse sentido, pode-se dizer que aqui a relação entre necessidade e o treinamento é bastante direta.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa é dela própria. *Cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Desenvolvimento gerencial ou administrativo é autodesenvolvimento.* Quem deseja se desenvolver com certeza terá oportunidades de fazê-lo, mas quem desejar “ser desenvolvido” por terceiros não conseguirá.

As empresas devem agir como facilitadoras e apoiadoras do desenvolvimento de cada um, bem como tomar a iniciativa em casos que sejam do seu interesse. Mas isto não significa que as empresas possam ser responsabilizadas por não

desenvolverem seu pessoal. Marras (2000) também explica que, se não o fizerem, elas próprias serão prejudicadas, pois os funcionários com alto potencial sairão do hotel ou da Rede. Cabe, em primeiro lugar, ao próprio empregado zelar pelo seu autodesenvolvimento, da mesma forma que cabe ao estudante a responsabilidade pela aprendizagem do que lhe é transmitido. Nenhum professor conseguirá ensinar se o aluno não estiver interessado em aprender.

No passado, o vínculo entre uma empresa e seus empregados era mais forte e algumas empresas se preocupavam com a carreira de seu pessoal. Na atualidade, isto tem sido cada vez mais raro. Um profissional precisa cuidar de si. Precisa manter-se atualizado e ativo, não só na empresa como fora dela. A educação deve ser uma preocupação constante e permanente.

A responsabilidade pela carreira cabe a cada profissional. Quando o desempenho não satisfaz, a maioria das empresas livra-se dele como de um objeto descartável.

“A única proteção de um profissional é sua competência”
Pedro Mandelli

Se a empresa estiver em dificuldades financeiras, ela vai fazer um *downsizing* eliminando até pessoas com um bom desempenho. Pode não ser uma atitude sábia em longo prazo, especialmente se for repetida várias vezes, mas se a empresa precisa sobreviver ela dará toda prioridade a seu fluxo de caixa de curto prazo, mesmo porque cortar pessoas e treinamento é o método mais rápido e fácil de controlar custos no curto prazo, embora a conta a ser paga no curto prazo possa ser grande.

4.7. Medidas para minimizar os riscos da rotatividade

Para evitar o risco da saída do pessoal, várias precauções podem ser tomadas:

A primeira é procurar, na medida do possível, não concentrar o treinamento em poucas pessoas, treinando um grupo maior, de modo a diluir o benefício do investimento e diminuir os riscos de sua perda. Mesmo que, ainda assim, alguns saiam da empresa, é provável que os remanescentes proporcionem um retorno mais do que compensador por meio do aumento da qualidade de sua contribuição.

Segundo Wagen (2003), quando for inevitável a necessidade de um grande investimento numa única pessoa, ou num grupo pequeno deve-se procurar selecionar bem as pessoas a serem desenvolvidas e considerar fatos como o tempo de casa, o grau de identificação da empresa, o passado de cada um em termos de atitudes e comportamento de modo a atenuar o risco da saída.

Além disso, montar um plano de aproveitamento desse pessoal, de modo que eles tenham um trabalho à altura do desenvolvimento que receberam.

Ocorre, em alguns casos, a criação de expectativas além do que seria razoável após um treinamento prolongado. Se o trabalho a ser realizado aproveitar pouco do que foi aprendido, pode haver uma frustração que levaria da desmotivação à saída do empregado.

É preciso que os superiores apoiem o uso dos conhecimentos adquiridos e facilitem sua aplicação no trabalho. A falta desse apoio é uma das razões mais comuns de insatisfação para os que receberam o treinamento.

Para muitos, a maior motivação no treinamento é o aperfeiçoamento pessoal e profissional e a perspectiva de mudar a forma de executar o trabalho.

Algumas empresas fazem um contrato com o empregado obrigando-o a continuar no emprego durante certo período após o treinamento recebido. Esse contrato tem valor apenas moral, a jurisprudência não tem reconhecimento sua validade. Também tampouco adianta manter na empresa uma pessoa desmotivada que se considere prejudicada com o tipo de trabalho realizado.

É preciso considerar também todo sistema de administração de recursos humanos. Uma empresa que considere seu pessoal como descartável nos momentos de dificuldade e não tenha nenhuma preocupação em proporcionar certa segurança no emprego não investirá em treinamentos.

Todo treinamento formal deve ser avaliado. Deve-se verificar se os objetivos foram atingidos, se os treinandos assimilaram o que lhes foi transmitido, se o que foi aprendido será útil para o dia-a-dia e para a empresa, se o responsável pelo treinamento correspondeu ao que dele se esperava (nesse caso geralmente é a própria pessoa do RH que treina, quando o hotel, sendo de grande porte, tem um departamento específico), se ele deve ser repetido no futuro, de que forma e para que pessoas. A principal avaliação deve ser em relação à sintonia com os demais programas de recursos humanos e à melhoria nas atitudes, no desempenho e nos resultados obtidos pelas pessoas que receberam o treinamento (PIMENTA, 2006).

5. MANUTENÇÃO DA MÃO-DE-OBRA - RECURSOS HUMANOS

Conforme já analisado nos capítulos anteriores, várias são as causas que contribuem para a existência da rotatividade na hotelaria, que, como visto, muitas vezes, iniciam-se no processo de recrutamento e seleção.

A análise do perfil do profissional, os investimentos nos treinamentos, avaliações de desempenho, são fatores importantes que uma vez não realizados de forma adequada influenciam na rotatividade.

De outra banda, para uma melhor compreensão do tema em pauta, forçoso realizar um estudo a cerca da existência de possíveis causas que contribuam para a manutenção do empregado no hotel, direcionando o estudo, a partir de então, especificamente neste capítulo, aos aspectos positivos.

Para tanto o presente capítulo será dividido em seis momentos: 5.1. A importância do ser humano; 5.2. Adaptação do meio; 5.3. Os empregados como “primeiro mercado”; 5.3.1. O diagrama em forma de “T”; 5.3.2. Recompensas e reconhecimentos; 5.4. A importância da comunicação interna.

5.1. A importância do ser humano

As organizações em geral dependem das pessoas para dirigi-las, controlá-las e fazê-las funcionar e operar, ou seja, não há organização sem pessoas e delas depende o sucesso e continuidade. Em uma Rede Hoteleira e/ou em um empreendimento isolado não poderia ser diferente.

A ARH - Administração de Recursos Humanos tem duas teorias para considerar as pessoas: pessoas como pessoas (personalidade e características próprias) e pessoas como recursos (habilidades e capacidades).

Há muito pouco tempo as pessoas eram tratadas como meros recursos de produção, máquinas e os problemas recorrentes de tudo isso eram vistos como gerenciais ou direcionais e não do todo. Porém, com as profundas transformações no mercado em geral, essa visão bitolada foi mudando progressivamente. Atualmente, muitos hotéis e Redes Hoteleiras adotam o conceito de que o *colaborador* é fundamental nas decisões e planos da companhia e têm por direito de

acompanhar os resultados obtidos junto aos Gerentes e Diretores. É assim que crescem e se solidificam as grandes empresas bem sucedidas, inclusive no ramo hoteleiro.

O homem é um animal social com uma enorme tendência à vida em sociedade. Vive em organizações e ambientes cada vez mais variáveis. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito a uma infinidade de influências. As diferenças são enormes assim como os comportamentos, e as empresas não dispõem de dados ou meios para compreender todos, mas sim para aprender a lidar. Assim, Leavitt e Eyrng (1973, p.148) teorizam que “organizações / empresas são pessoas, são grupos, equipe. Gerentes administram pessoas e empresas; gerentes administrativos administram grupos. Gerentes são pessoas e ao mesmo tempo membros de um grande grupo e de organizações”.

As diferenças individuais fazem com que as pessoas tenham características próprias de personalidade, aspirações, atitudes, etc. Para a compreensão do seu entorno (meio de trabalho em um determinado setor, por exemplo), a **cognição** é o meio pelo qual a pessoa se analisa, e estabelece suas opiniões e crenças. Lewin (1936) expõe a seguinte definição:

“O comportamento é derivado da totalidade dos fatos e de eventos paralelos com a situação, os quais se inter-relacionam no campo psicológico e estabelece sua maneira de ver e perceber as coisas. As pessoas comportam-se em face de uma situação total que constitui o ambiente.”

Trazendo esse contexto para o campo prático hoteleiro, vimos que, nesse sentido, o psicológico da pessoa ou colaborador é importantíssimo, para entender e lidar com diferentes opiniões, e visão de mundo, tanto com colegas de trabalho, superiores, e inclusive com os próprios hóspedes.

A *qualidade* está nas pessoas. São elas que nos serviços do hotel fazem a diferença e ocupam lugar de destaque, os equipamentos, instalações e tecnologia ficam em segundo plano. Sendo assim, é preciso que o hotel disponha, em seus quadros, de funcionários que tenham conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes e estejam motivados para realizarem o trabalho. O colaborador pode saber fazer algo, mas se não o fizer bem feito, com cortesia, empatia e emoção, como só pessoas podem fazer, põe tudo a perder (DA SILVA, 1999).

5.2. Adaptação ao meio

Segundo Marras (2000), se na opinião do gerente e/ou do gestor de RH, uma pessoa não for apropriada para uma função de contato com o público, fará sentido transferi-la para uma outra linha de trabalho na qual esse indivíduo possa dar alguma contribuição valiosa. Não fará sentido deixá-lo nessa função, pois haverá um impacto negativo tanto sobre ele quanto sobre o cliente. É responsabilidade do gerente ou do gestor de RH manter somente as pessoas mais qualificadas em contato com os clientes, e não tolerar atitudes ou comportamentos que prejudiquem a imagem do serviço.

Ainda segundo o autor, outro elemento muito importante do desenvolvimento e da manutenção da mão-de-obra é o processo de orientação de empregados. Esta é uma grande oportunidade desperdiçada em muitas Redes, algumas das quais não possuem qualquer processo de orientação de empregados. Observa-se o significado do ingresso de um novo funcionário na empresa em seu primeiro dia, em sua primeira semana, em seu primeiro mês. Neste período crítico, o novo funcionário observa o ambiente, vê o que as outras pessoas fazem, escuta o que dizem, descobre o que pensam, e começa a formar a base de suas atitudes e de seus hábitos de trabalho, que provavelmente persistirão por muito tempo. Não há razão de deixar esse processo crucial de formação de percepções e atitudes ao acaso.

A maioria das melhores empresas de prestação de serviços oferecem a seus novos empregados programas intensivos de orientação assim que ingressam. Esses programas desempenham um papel crucial na formação desses indivíduos quanto à filosofia da empresa, a atitudes que dêem prioridade ao cliente, e a métodos de serviço que expliquem a excelência da mesma.

Marras (2000) também expõe que, dentro de uma empresa, depois de ser recrutada, selecionada e treinada, a pessoa desempenha sua função e tem sua performance avaliada, segundo os critérios vigentes. Cabe a empresa preservar essa dinâmica, promovendo um ambiente seguro e saudável para todos, procurando formas de motivar para o trabalho e encaminhando anseios e conflitos – naturais em qualquer agrupamento. O foco desse processo deve ser a manutenção da mão-de-obra / dos recursos humanos, entendida como o patrimônio maior da empresa e determinantes para o seu sucesso.

Segundo Chiavenato (1998, p.17), a manutenção dos recursos humanos envolve quatro categorias: 1 - os planos de compensação monetária; 2 - os benefícios sociais; 3 - de higiene e segurança no trabalho; 4 – relações trabalhistas.

A primeira inclui o salário, gratificações, gorjetas comissões e adicionais (adicional noturno, por exemplo), participação nos lucros e prêmios.

Na segunda, destacam-se: assistência médico-hospitalar, seguro de vida, programa de alimentação, auxílio transporte etc.

A terceira categoria envolve os programas de higiene e segurança no trabalho. São articulados entre si e procuram garantir a saúde física e mental dos trabalhadores.

A quarta categoria envolve as negociações com entidades representativas dos funcionários – os sindicatos – em questões que escapam do âmbito interno.

As duas primeiras categorias costumam ser as mais valorizadas pelos funcionários, uma vez que têm impactos diretos e freqüentes na qualidade de vida dos mesmos. Já as duas últimas categorias são tão importantes quanto as primeiras, porém são menos visíveis e, por isso tendem a serem menos valorizadas.

Contudo, segundo J. Willard (Bill) Marriott Jr., “cuide de seus funcionários e eles cuidarão de seus clientes”. Isto é, não significa que, necessariamente, uma remuneração superior à média do setor, ou programas de benefícios generosos, ou ainda outras formas de compensação material serão suficientes para a manutenção da mão-de-obra. Mas, quer dizer que, uma liderança atenta e cuidadosa também, que trate o funcionário como alguém, e não como um número ou uma peça intercambiável de um processo de produção é fundamental. As melhores administrações hoteleiras – prestadoras de serviços – tendem a adotar políticas de relações de trabalho que espelham as políticas de relações com clientes.

5.3. Os empregados como o “primeiro mercado”

Se os empregados não estiverem conscientes da importância de seus papéis na prestação dos serviços dentro do hotel, então eles nunca serão capazes de convencer seus clientes – hóspedes. Precisamos começar a pensar nos funcionários como se fossem uma espécie de “mercado”.

Devemos literalmente *vender* a idéia da importância de um bom serviço/atendimento para eles. É necessário ter a certeza de que eles acreditam na idéia de colocar o cliente em primeiro lugar, e que levam a sério os esforços da organização nesse sentido.

Para que um programa sobre a importância do serviço tenha êxito dentro da Rede ou do empreendimento, um pré-requisito necessário é conquistar o máximo envolvimento das pessoas que trarão e controlarão seus resultados em última instância: o pessoal de linha de frente. Esse envolvimento, segundo Albrecht (1998), exige que eles adotem alguns critérios como: Compreendam o objetivo e a necessidade de atingi-lo; Acreditem no programa e sintam que vale a pena; Acreditem na possibilidade de sucesso; Sintam que é pessoalmente compensador para eles.

Em primeiro lugar, é preciso definir claramente e com simplicidade o objetivo do programa. Deve-se ter uma boa razão a fim de implantá-lo e uma explicação convincente dessa razão. Ter também a capacidade de dramatizar o valor do esforço em termos humanos e ser possível explicá-los a todos, diariamente, da maneira mais simples e convincente possível.

Em segundo lugar, é preciso mostrar claramente como o programa poderá atrair o cliente e posteriormente como beneficiará a Rede ou o hotel e o pessoal. É necessário apresentar evidências do impacto do programa sobre o cliente. Para seu próprio convencimento, bem como, ainda assim, para sustentar as convicções do pessoal de linha de frente, é preciso que se tenha analisado este aspecto a fundo.

É necessário que o programa tenha um plano de ação, bem como uma filosofia geral de implantação que faça sentido para o pessoal de linha de frente. É preciso que se possua credibilidade com esse pessoal, para que, quando o programa e o plano sejam divulgados, eles estejam dispostos a assumi-lo como algo que faz sentido. Deve apresentar evidências de apoio firme por parte da direção e esta estar disposta a investir os recursos exigidos para fazer com que funcione.

Caso contrário, se for apresentado com nada mais que um monte de chavões, “slogans” e discursos, enquanto o plano mostra que realmente não se pretende fazer investimentos para com o atendimento, eles o perceberão; eles notam quando a direção realmente pretende algo ou não.

Todo empreendimento deve basear-se no espírito de cooperação, no apoio ao pessoal de linha de frente, e no trabalho de equipe em todo ambiente organizacional, objetivando a possibilidade de que a missão de alcançá-lo seja pessoalmente gratificante; não sendo promessas financeiras, embora essa seja uma das compensações mais atraentes.

Os supervisores de linha de frente, segundo Wagen (2003), tipicamente respondem aos mesmos apelos que o pessoal de linha de frente, porque compartilham basicamente das mesmas experiências e dos mesmos pontos de vista em função de sua orientação para o trabalho propriamente dito.

Este processo inicial de criação de comprometimento pode e deve ser de importância crucial. Sem energia e dedicação, a organização se transformará em sua própria inimiga. Com ele, muitos obstáculos e armadilhas serão superados pela energia e pelo impulso por trás.

5.3.1. O diagrama em forma de “T”

Uma das ferramentas mais úteis que pode tornar todo funcionário de contato direto com os clientes mais eficaz, é o diagrama em “T”. É um acessório bastante simples de trabalho que habilita o funcionário a analisar sua função e encontrar maneiras de personalizá-la e humanizá-la em seu contato com o cliente.

É particularmente eficaz para deixar funcionários que se tornaram robotizados em suas funções cientes desse fato e mostrar-lhes como colocar um pouco de calor e interesse na maneira pela qual lidam com cada hora da verdade.

Para usá-lo, o funcionário simplesmente traça um diagrama em forma de “T” numa folha de papel, com duas colunas. Na coluna da esquerda, o funcionário enumera as ações de trabalho envolvidas na hora da verdade, por exemplo, o recebimento do pagamento pelo cliente no *check-out*, o atendimento de um pedido por telefone, o preenchimento de um “opinário” com o cliente ou alguma outra tarefa de magnitude semelhante. São partes mecânicas e impessoais na hora da verdade.

Na coluna da direita, o funcionário enumera *ações pessoais específicas* – coisas que pode dizer ou fazer, e que deixem o cliente mais à vontade, confortável, e se sinta especial. Por exemplo, um sorriso, um cumprimento amigável, uma pequena brincadeira, entre outros.

Minha hora da verdade: _____

<i>Ações de Trabalho</i>	<i>Ações Pessoais</i>
1. <i>Eu explico os procedimentos</i>	1. <i>Cumprimento o cliente</i>
2. <i>Preenchemos o formulário</i>	2. <i>Conversa com ele</i>
3. <i>O cliente revê o preenchimento</i>	3. <i>Uso um pouco de humor</i>
4. <i>O cliente aprova</i>	4. <i>Etc.</i>
5. <i>Etc.</i>	5. <i>Etc.</i>

Todas essas coisas podem acrescentar um toque pessoal à hora da verdade e tirá-la do campo das transações mecânicas que tanto aparecem no serviço do qual as pessoas reclamam.

É um bom material para os círculos de serviço utilizarem como modelo de aprendizagem a fim de analisar o trabalho da unidade. Os supervisores podem se reunir com cada um de seus funcionários e ajudá-los a visualizar as suas funções utilizando esse programa. E quando um supervisor vê que um funcionário de linha de frente está se transformando num robô, ele pode muito bem usar o diagrama para explica o problema e mostrar como essa pessoa pode ser menos robotizada e mais natural.

5.3.2. Recompensas e reconhecimento

Segundo a Análise Transacional do início da década de 70: “O que você dá é o que você recebe”.

Isto significa que as pessoas que fazem parte de empresas, não sendo as redes e até mesmo os empreendimentos hoteleiros independentes exceção à regra, reagem à realidade das recompensas e sanções que recebem. Se as recompensas e sanções que prevalecerem forem equivalentes com o conceito do serviço, então os indivíduos trabalharão com orientação para o serviço.

Os sistemas de recompensa de muitos hotéis e redes estão substancialmente fora de sintonia quanto aos tipos de comportamento que a alta administração esperaria obter por parte dos funcionários. Há influências no trabalho do dia-a-dia que pode fazer com que os indivíduos se afastem de uma orientação para o serviço, ao invés de se aproximarem dela. Algumas delas provêm diretamente da administração, outras das prioridades operacionais existentes (PIMENTA, 2006).

Novamente, Marras (2000), expõe que é fato que muitas pessoas confundem recompensa com reconhecimento. Entretanto, eles representam duas formas distintas de compensações pelos esforços de trabalho. Apesar de ambos proporcionarem ao funcionário o necessário *feedback* sobre seu desempenho, o fazem de maneira diferente. Esse *feedback* geralmente culmina em uma entrevista de avaliação, na qual o supervisor e o funcionário revisam a avaliação e fazem planos para remediar as deficiências e reforçar o bom desempenho. Essas entrevistas podem ser incômodas porque poucas pessoas gostam de receber – ou dar – *feedback* negativo. A preparação adequada e a implementação efetiva são, portanto, essenciais.

Do ponto de vista da teoria da motivação no trabalho, as recompensas são consideradas como um dos fatores higiênicos – que proporcionam um ambiente de trabalho saudável e estável -. As recompensas têm como objetivo uma compensação tangível, material ou financeira. Já o reconhecimento é visto como um dos fatores motivadores, para tanto, envolve agradecimentos que procuram destacar e valorizar o trabalho responsável, a autonomia, o enfrentamento dos desafios e das tarefas difíceis, a contribuição para a inovação e para melhorias.

De acordo com a teoria de Herzberg, assim que as necessidades higiênicas, tais como, salário justo, segurança e estabilidade tiverem sido satisfeitos, os fatores motivadores podem se tornar mais importantes. Daí, o papel crucial do reconhecimento na criação de um clima favorável ao desenvolvimento de um trabalho com qualidade – que exige esforços contínuos e motivação interna dos funcionários. O reconhecimento, nesse contexto, serve para reforçar a idéia de que os funcionários estão fazendo as coisas certas de maneira certa.

Para ter efeito positivo ou o esperado, o reconhecimento deve ser rápido e feito, de preferência, pessoalmente, face a face. As formas de reconhecimento podem ser variadas – face a face, carta de agradecimento, quantia simbólica de dinheiro, cartaz num quadro de avisos, festa em homenagem etc., não existe uma única maneira de fazê-lo. Neste caso, a criatividade e o tato, por parte dos gerentes e colegas são especialmente bem-vindos.

Mc.Dermott, ao tratar dos procedimentos necessários para se construir produtos e serviços turísticos com qualidade, chama a atenção para a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho, na relação dos gerentes com os empregados ou colaboradores na linguagem moderna (relações hierárquicas) e,

também, entre colegas. Entretanto é importante que seja um reconhecimento real, que exige sinceridade – que é possível de ser identificada. Repetir uma mesma frase sempre pode gerar um efeito oposto: desvalorizar o ato e até desmotivar a pessoa.

“Raras são as empresas que reconhecem o bom desempenho de seus empregados. Certos gerentes acham, com algum ceticismo, que as pessoas são pagas para fazer seu trabalho, e ponto final. Essa atitude reflete insensibilidade para com as pessoas, o que é marca registrada de muitos gerentes com filosofias de trabalho muito antigas. É uma atitude imatura” (Crosby).

É preciso lembrar ainda que as pessoas têm formas diferentes de agir e de receber as mensagens. Elas costumam valorizar aspectos diferentes nas relações interpessoais, e, portanto, as formas de reconhecimento deveriam ser personalizadas. As pessoas pensam que se não há reconhecimento por parte da empresa e das duas chefias, por aquilo que estão fazendo em prol da melhoria constante, então por que se esforçarem para fazer cada vez melhor tais atribuições?!

A exemplo, para alguns, a valorização de suas realizações concretas, competências, capacidade e criatividade gera uma satisfação maior. Por outro lado, para outros, o reconhecimento dos valores, das atitudes positivas, do espírito coletivista, da capacidade e vontade de ajudar e ensinar os colegas é a recompensa máxima.

5.4. A importância da comunicação interna

Hoteleiros muito experientes, instruídos e sofisticados com relação a seus mercados e produtos freqüentemente mostram-se ingênuos quanto a cultura e processo organizacionais (WAGEN, 2003). Muitos deles, quase sempre sem perceber, desejam lidar com as pessoas e os processos da organização com as mesmas abordagens mecanicistas que utilizam quando trabalham com desenvolvimento de produtos ou administração dos projetos, por exemplo, um novo empreendimento.

É mais difícil lidar com as pessoas do que com as coisas, e por isso há uma tentação muito grande de lidar com elas como se fossem coisas.

Muitos erros sócio-culturais cometidos por esses executivos têm sua origem nessa visão não-humana e mecanicista do mundo, bem como numa certa ingenuidade quanto ao modo pela qual grandes contingentes humanos reagem a autoridade e à direção. Um estilo administrativo do gênero “preparar, atirar, apontar” falha antes de começar.

Não é raro diretores de grandes Redes simplesmente determinarem novas políticas internas para com o atendimento. Fazem pronunciamentos em reuniões de cúpula, por exemplo, da direção de operações, e supõem que suas decisões de algum modo mágico cheguem perfeitamente ao nível operacional, na teoria funciona.

O problema, com a maioria das abordagens de solução rápida, é que o peso vindo do alto é excessivo. Ou seja, parte do topo da organização mas não vão muito longe. Pouco é feito em termos de ação concreta e acompanhamento até o nível mais fundamental do trabalho diário do pessoal de linha de frente.

Segundo Wagen (2003), muitos empresários da hotelaria parecem acreditar que tudo que precisam fazer é dizer o que querem aos gerentes, e que seus desejos de algum modo fluirão para baixo pelos diversos níveis da organização, para finalmente serem compreendidos e postos em prática pelo pessoal do operacional. A realidade é que a noção de clareza e determinação diminui cerca de 50% cada vez que passa de uma camada interna para outra inferior seguinte. Transmitem a nova idéia a seus subordinados, e conforme vai sendo repassada, esse interesse com a novidade já cai pela metade, até chegar ao funcionário do nível mais baixo, quando chega.

Ainda segundo o autor, não é perceptível para um executivo, independentemente da autoridade formal que possui, que até mesmo uma simples diretriz não flui de cima para baixo na Rede sem que sofra distorções ou seja enfraquecida. As mensagens mais complexas ou mais conceituais sequer chegam a fluir. A influência de um líder só é verdadeira quando sua mensagem exerce um impacto pessoal. Muitos empresários acabam por descobrir, mais cedo ou mais tarde que não se pode legislar sobre sentimentos, valores e comprometimento (motivação).

Mobilizar pessoas para uma ação construtiva, o que começou como uma iniciativa partida do alto deve transformar-se num movimento, ao nível da unidade de trabalho, com energia e vida próprias. Por exemplo, estimular a motivação através

de conferências com temas do tipo “serviço ao cliente”, “como ficar próximo do seu cliente” e “o cliente em primeiro lugar” até funcionam, mas não exercem qualquer efeito duradouro. Precisa-se antes de mais nada, descobrir e eliminar os agentes desmotivadores, elevar os obstáculos à fé.

6. MOTIVAÇÃO

Após a análise dos possíveis fatores que influem na rotatividade na hotelaria, trazemos a baila um estudo a respeito da motivação do profissional para atuar no ramo hoteleiro, a luz das teorias e dos sistemas que a compõem.

Deste modo, o capítulo será dividido em dez subcapítulos, a saber: 6.1. Conceitos; 6.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg; 6.2.1. Fatores motivacionais; 6.2.2. Fatores higiênicos; 6.3. Teoria da expectativa de Vroom; 6.4. Taylor e Taylorismo; 6.5. Sistemas motivacionais; 6.5.1. Programa de enriquecimento de cargo; 6.5.2. Programa de auto-gestão dos grupos de trabalho; 6.5.3. Programas de incentivo.

6.1. Conceitos

A motivação (do latim *motivus*, do francês *motiver*) (Cunha, 1982, p.535) é definida como “o que pode fazer mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou processo em que um conjunto de razões induz a uma ação ou a um comportamento humano.

“O desempenho do empregado em *qualquer* cultura melhorará com a introdução de práticas de definição de objetivos, feedback de desempenho e recompensas valorizadas.”

(MENDONÇA E KANUNGO 1994, p.286)

No trabalho, a motivação é entendida como estado psicológico que leva a perseguir uma meta ou realizar uma tarefa, é o que induz as pessoas a agirem.

Os líderes precisam persuadir as pessoas a agirem de certas formas. Os funcionários primeiro precisam estar motivados a seguir procedimentos – na grande maioria dos hotéis –, e isso pode ser feito de forma positiva, com o oferecimento de recompensas, ou negativamente, por meio de ameaças aos empregados que não cumprem as exigências.

Ambos os métodos podem ser eficientes e ambos podem ser usados pelo mesmo líder. É essencial que todos os gerentes procurem formas saudáveis de motivar os funcionários e de liderá-los.

Depois da Revolução industrial, aumentou a preocupação com a eficiência, e a remuneração financeira começou a ser utilizada como fator motivador. Com a experiência de Hawthorne, realizada por Elton Mayo (entre 1927 e 1933), teve origem a filosofia das relações humanas na administração, que passou a considerar e a valorizar o funcionário como fator fundamental no processo produtivo.

Outra dimensão que influi na motivação, segundo Hawthorne e Mayo, é a cultural. O contexto socioeconômico que compreende a religião (não poder trabalhar finais de semana e feriados), a propaganda, as crenças, os usos, os costumes e os valores de um determinado grupo ou pessoa pode promover, ou não, a motivação. Esses fatores interferem tanto em grande (quadro de funcionários) quanto em pequena escala (setor) e vão determinar as atitudes coletivas em relação ao trabalho e a importância social das profissões.

Reconhecidamente, observam-se mudanças ao longo do tempo, em relação ao *status* profissional do médico, professor, analista, advogado, etc.

No caso do Turismo, essas mudanças são mais recentes e bastante positivas – implicando mais valorização e prestígio.

Qualquer discussão sobre motivação deve levar em conta diferenças e opiniões individuais. Diferentes membros da equipe de empregados sentir-se-ão motivados por fatores distintos. Para que a administração nesse caso seja eficiente, é obrigatório que supervisores e gerentes desenvolvam uma filosofia pessoal que fundamente a maneira com a qual gerenciam seu pessoal.

A seguir, são apresentadas quatro teorias que podem ajudar o responsável pela gestão de pessoal em um empreendimento hoteleiro – geralmente hotéis de grande porte – a compreender como se motivam, ou ainda escolher ou definir a melhor forma de motivar seus funcionários:

6.4. Taylor e Taylorismo

F.W. Taylor foi o pai da chamada “administração científica”, tendo sido um dos primeiros teóricos da administração a se interessar pelo estudo da motivação. Taylor era norte-americano e formou-se em engenharia na década de 90. Ele defendia o estudo científico racional do comportamento humano da mesma maneira que se pode utilizar o método científico na investigação de um problema de engenharia. “As leis – da motivação -, que são aplicáveis a uma grande maioria de homens, existe inegavelmente, e, quando claramente definidas, são de grande valia como manual de orientação para se lidar com as pessoas” (Taylor, 1911).

Ele acreditava que as pessoas tinham um conjunto de necessidades relativamente simples no trabalho e que podiam ser incentivadas a trabalhar mediante a oferta de recompensas relativamente simples, particularmente dinheiro. Na sociedade moderna, seria ingênuo sugerir que o comportamento não é afetado pela promessa financeira. A dificuldade é que o uso financeiro como incentivo costuma trazer conseqüências tanto positivas como negativas. Embora alguns acreditem que as pessoas não são o objetivo das forças da oferta e demanda, elas são sim.

Durante os períodos de crescente demanda por produtos e serviços turísticos, as oportunidades de emprego são maiores e os empregadores estão mais dispostos a oferecer melhores pagamentos para atrair e reter os trabalhadores que possuem as habilidades e experiências (anteriores) necessárias.

Salários maiores significam custos de produção mais altos. As empresas turísticas e hotéis geralmente repassam essa diferença para seus hóspedes, sob forma de diárias e produtos mais caros. Isto é mais fácil de ser feito quando a demanda pelos produtos está bem grande, ou seja, boas ocupações.

As condições do mercado de trabalho também afetam a remuneração. Nos períodos de escassez de determinadas qualificações, a remuneração costuma crescer. Na recessão, ou quando existe excesso de trabalhadores qualificados, os índices de remuneração crescem menos, podendo até diminuir.

As pessoas valorizam o dinheiro não apenas porque lhes possibilita comprar artigos de primeira necessidade. Pode também, por exemplo, ajudar a satisfazer as necessidades de estima. Nossa remuneração pode ser vista como prova de nosso

valor e *status*. Para certos “empresários do turismo” ganhar dinheiro pode ser uma forma de se auto-realizar.

Há também claro alguns problemas práticos associados à vinculação da remuneração ao desempenho, no sentido de que é difícil conceber um incentivo financeiro que esteja verdadeiramente vinculado a todos os aspectos do desempenho no trabalho. A remuneração vinculada ao desempenho pode distorcer o comportamento, uma vez que as pessoas ficam motivadas a adotar comportamentos que vão lhes trazer uma recompensa financeira extra, em detrimento de outros aspectos de seu trabalho.

As decisões sobre remuneração podem ser afetadas pelas condições econômicas enfrentadas pela empresa, pelas práticas e pelas políticas organizacionais, seu relacionamento sindical e os tipos de pessoas empregadas. Influências externas significativas incluem a economia e as regulamentações governamentais.

Na década de 50, Douglas McGregor descreveu as crenças sobre a natureza humana que embasavam o taylorismo naquilo que ele chamou de “Teoria X” da administração:

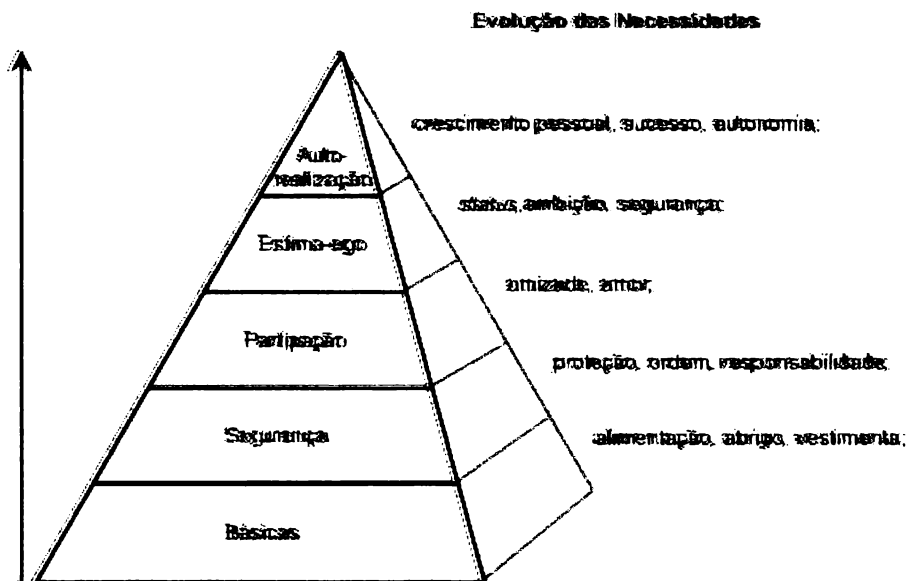
- 1 – O cidadão médio é indolente por natureza – ele trabalha o mínimo possível;
- 2 – Ele carece de ambição, não gosta de responsabilidade e prefere ser dirigido;
- 3- Ele é naturalmente “centrado no eu”, sendo indiferente às necessidades organizacionais;
- 4 – Ele é por natureza resistente a mudanças;

O foco de McGregor estava na forma pela qual os gerentes acham que seu pessoal é motivado. Ele não está afirmando que a maioria das pessoas se enquadra nessas premissas da *Teoria X*, mas sim que muitos gerentes agem *como se* seu pessoal fosse essa teoria. A premissa implícita no taylorismo é que os gerentes são diferentes, e, de fato o são.

Porém as premissas de Taylor sobre a motivação estão sujeitas a críticas em diversos aspectos. Pode-se alegar que Taylor supersimplificou e distorceu a natureza e a motivação humanas e não conseguiu reconhecer as outras necessidades sociais e psicológicas que as pessoas procuram satisfazer no trabalho.

6.5 Teoria de Maslow

Segundo Maslow (1943), as necessidades humanas estão organizadas hierarquicamente – *Pirâmide de Maslow*. Na base, estão as necessidades ligadas a sobrevivência. Subindo, encontram-se as necessidades ligadas à socialização. E, no topo, situam-se as necessidades mais complexas, relacionadas a aspectos mais simbólicos, como realização. Segundo Maslow, um conjunto de necessidades somente se manifesta, quando o conjunto anterior estiver satisfeito.



O trabalho de Maslow continua influente porque:

- a) É uma forma útil de classificar as diferentes necessidades que as pessoas procuram satisfazer por meio do trabalho;
- b) Chamou a atenção para as necessidades “superiores” de estima e realização, influenciando autores como Herzberg, McGregor e Argyris, levando-os a alegar que a maneira de motivar pessoas no trabalho é dando-lhes tarefas desafiadoras e exigentes em lugar de tarefas simples, conforme defendia Taylor;

Todavia, o modelo tem também suas limitações:

- a) Evidências de pesquisas não corroboram a hierarquia de cinco níveis de Maslow. É mais seguro afirmar que existe uma hierarquia de dois níveis e que as pessoas precisam ter suas necessidades básicas (de baixa ordem) completamente satisfeitas antes que aquelas de mais alta ordem venham a influenciar seu comportamento.**
- b) A motivação humana é consideravelmente mais complexa e diversa do que esse tipo de teoria geral reconhece.**

As idéias de Maslow foram popularizadas para uso gerencial por Douglas McGregor (1960). As premissas de sua *Teoria Y* sobre como os seres humanos são motivados, as quais são fortemente baseadas nas idéias de Maslow, contrastam com as premissas da Teoria X, discutidas anteriormente, que foram baseadas no taylorismo.

A visão da Teoria Y, entre outros, define-se assim:

- 1 – A disposição de esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto brincar e descansar. Os seres humanos não desgostam do trabalho por qualquer razão;**
- 2 - Compromisso com objetivos vem em função da recompensa associada ao alcance desses objetivos. A auto-realização pode ser uma recompensa pelo trabalho;**
- 3 – Na vida organizacional moderna, o potencial do ser humano médio é subutilizado (McGregor, 1960);**

A Teoria Y adota uma visão otimista das capacidades humanas. Dado um ambiente de trabalho correto, segundo McGregor, os seres humanos são capazes de muito mais criatividade e engenhosidade do que imaginamos. As pessoas não são naturalmente “preguiçosas” ou centradas no “eu”: se elas se comportam assim é por causa da maneira como são tratadas no trabalho.

6.6. Sistemas motivacionais

Os sistemas motivacionais compreendem os incentivos e as recompensas usadas para melhorar o desempenho e a realização dos objetivos, na empresa. Deles fazem parte desde os desafios e os elogios até os prêmios, o plano de carreira e a participação no processo decisório, no lucro, na propriedade ou benefícios.

Os sistemas motivacionais são apresentados aos funcionários – chamados colaboradores em alguns hotéis, pois, segundo eles, se está colaborando para a produção e bom andamento do empreendimento – através dos programas a seguir:

6.6.1. Programa de enriquecimento de cargo:

- Exercitar o poder de decisão e as aptidões intelectuais dos funcionários;
- Aumentar a missão do cargo incorporando responsabilidade;
- Utilizar técnicas tais quais: rodízio de cargos, participação em comissões, participação em programas de seleção (interna ou externa);

6.6.2. Programa de auto-gestão dos grupos de trabalho:

Os funcionários definem o que, como e quando realizar as tarefas.

Conseqüências: diminuição de custos; o supervisor é visto como líder daquele grupo, propiciando criar uma relação menos burocrática; melhoria na manutenção de equipamentos;

6.6.3. Programas de incentivo:

- Reconhecimento: premiações de natureza social ou psicológica (funcionário do mês – geralmente ganham um salário mínimo além do salário normal naquele mês, executivo do ano);
- Prêmios em dinheiro ou mercadorias;
- Viagens.

Quando o objetivo for motivar, McGregor diz que diferentes estímulos podem funcionar desde que sejam compatíveis com as necessidades, interesses e aptidões da pessoa. Para escolher o estímulo a ser usado com cada funcionário ou colaborador, deve-se analisar a dinâmica entre motivos internos e externos considerando seu processo de percepção, ou seja, como ele adquire e interpreta as informações que recebe de seu meio. Estas informações são selecionadas de formas diferentes e adquirem significados específicos para cada pessoa, conseqüentemente diferentes interpretações.

7. DESLIGAMENTO

Tão importante quanto admitir as pessoas certas nos momentos certos é demitir as pessoas no momento em que se torna necessário. Deixar uma pessoa “ir ficando” porque é “boazinha” e não cria problemas, embora também não produza, não costuma ser uma boa prática, quanto mais deixar permanecer um elemento negativo que cria problemas para a empresa, culminando na rotatividade na hotelaria.

O capítulo será apresentado em quatro subcapítulos, quais sejam: 7.1. Desempenho insatisfatório; 7.2. Má conduta; 7.3. Falta de qualificação para o cargo; 7.4. Mudanças de exigências para o cargo.

7.1 Desempenho insatisfatório

O erro mais grave é conviver muito tempo com pessoas que produzem pouco. Faltar com frequência ao trabalho, decidir ir embora ou aposentar-se são atos que dizem respeito a como os empregados se sentem em relação a suas funções e à organização.

Incapacidade persistente de desempenhar as atribuições ou de cumprir os padrões prescritos para o trabalho. As razões, neste caso, podem ser absenteísmo excessivo, atrasos, incapacidade de cumprir as exigências normais do cargo ou má atitude diante da empresa, do supervisor ou dos colegas;

7.2. Má conduta

Violação deliberada das regras da empresa podendo incluir roubo, comportamento desordeiro ou insubordinação;

7.3. Falta de qualificação para o cargo

A falta de qualificação é percebida quando o funcionário não é capaz de fazer o trabalho, ainda que seja diligente. Nesse caso, já que o funcionário pode estar tentando fazer o trabalho, é especialmente importante que todos os esforços sejam feitos para evitar a demissão – talvez transferindo de setor ou treinando a pessoa.

7.4. Mudanças de exigências para o cargo

Ocorre quando a natureza do cargo muda e, em consequência, o funcionário pode deixar de ser capaz de fazer o trabalho. Do mesmo modo, pode se necessário demitir um funcionário quando seu cargo é eliminado.

A insubordinação, embora considerada uma forma de má conduta, por si só é motivo de demissão. Roubo, atrasos crônicos e baixa qualidade do trabalho são motivos concretos para a demissão, mas às vezes a insubordinação é difícil de descrever.

Assim sendo, pode ser útil lembrar que alguns atos são ou deveriam ser considerados de insubordinação, quando ocorrem. Alguns exemplos são o desrespeito direto à autoridade do chefe e a desobediência ou a recusa em cumprir as ordens deste – principalmente na frente dos outros.

Portanto, é preciso ter uma boa avaliação do pessoal e “coragem” para tomar essas decisões, mas também é preciso muita habilidade na forma de comunicação. A maneira como as demissões são decididas e comunicadas afeta o moral e a motivação dos que ficam, tanto quanto as decisões e a forma de comunicação sobre os admitidos.

Muitas empresas têm receio de que pessoas demitidas levem consigo informações vitais para outras empresas, malas diretas de clientes – por exemplo: “tirar” um hóspede do hotel e levá-lo a outro; fornecedores, especificações de procedimentos (que não variam tanto assim) e produtos que podem servir a competidores.

Não adianta impedir o acesso do demitido a seus arquivos porque quase todos os demitidos já “sabiam” que seriam desligados da empresa e já se apoderaram das informações antes da demissão. É preferível criar um clima de confiança do que piorar as coisas.

A demissão de um colaborador é uma das tarefas mais ingratas dos profissionais de recursos humanos e gerentes, especialmente quando se trata de um bom colaborador, que é demitido por motivos fora do seu controle. A demissão é um processo traumático não só para quem é demitido, mas também, em muitos casos, para aquele que toma a decisão de demitir.

A melhor maneira de lidar com a demissão é procurar evitá-la. Muitas demissões começam com más contratações ou promoções indevidas.

O uso de práticas firmes de seleção, como testes de avaliação, verificações de referências e antecedentes, definição da forma mais clara possível de cargos, pode reduzir a necessidade de muitas demissões. A dispensa não costuma ser vista como algo bom, porque já se investiu naquele funcionário e ele já conhece a cultura da empresa.

Segundo Pimenta (2006), sempre que um hotel demite um colaborador dedicado e leal, que está sendo dispensado por motivos alheios ao seu desempenho, se deve considerar uma das suas preocupações prioritárias: os reflexos que essa decisão terá sobre os demais colaboradores que continuarão no hotel. Quando a demissão é causada por uma redução de quadro, a maior preocupação deve ser em relação aos sentimentos dos “sobreviventes”. Um colaborador imaginar-se-á “descartável” mesmo tendo sido leal e dedicado durante tanto tempo.

As demissões tendem a causar grande impacto na auto-estima e na segurança das pessoas. Com frequência, é uma experiência traumatizante. Sempre serão as decisões mais difíceis com que se defronta o líder. Quem “gosta de demitir” não deve fazer parte da folha de pagamento, da mesma maneira que é também indesejável quem “não consegue demitir”.

Conforme Jack Welch, “Ninguém que trabalhava para mim há algum tempo e tenha sido convidado a deixar a GE ficou surpreso, porque as avaliações são sinceras e diretas. A pior coisa para um gerente é ter de tirar o emprego de alguém. Trata-se de uma experiência terrível”.

Até mesmo bons profissionais podem ser demitidos. Portanto, todos devem estar preparados para isso. E, nesse caso, a empresa deve também apoiá-los nesse sentido.

“Quando uma porta se fecha, outra se abre; mas muitas vezes olhamos tão tristes para a porta fechada que nem vemos as outras que se abrem para nós.”

Alexander Graham Bell

É comum, no Brasil, um empregado que já imagina que possa ser demitido ter atitudes que favoreçam essa condição para receber as verbas rescisórias e levantar o FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço –.

Ele sairá mal da empresa e não a poderá usar como referência para futuros empregos. As verbas rescisórias algum dia se esgotam se não forem muito bem aplicadas.

Um colaborador que falta é menos valioso para a organização do que aquele que comparece para trabalhar com frequência; aquele que abandona a empresa pouco tempo depois de contratado é menos valioso do que aquele que permanece. Por essas razões, as organizações procuram determinar cuidadosamente quantos colaboradores estão saindo, de quem foi a decisão sobre a demissão e por quanto tempo os mesmos têm ficado na empresa.

Demitir funcionários nunca é fácil, mas pelo menos o gerente ou o profissional de RH pode tentar assegurar que o processo seja justo. Um estudo recente descobriu, por exemplo, que indivíduos que disseram ter recebido uma explicação completa sobre os motivos e a maneira pela qual as decisões do desligamento foram tomadas tinham maior probabilidade de: perceber sua demissão como justa; indicar que não desejam processar o ex-empregador.

Especificamente, a demissão deve ser *justa* no sentido de que exista causa suficiente. Além disso, deve ocorrer somente depois que todas as tentativas razoáveis de reabilitação do funcionário tiverem falhado. Entretanto, há vezes em que, sem dúvida, a demissão é necessária e, nessas situações, precisa ser conduzida corretamente.

8. ESTUDO DA ROTATIVIDADE – O CASO DO HOTEL “X”

Como objeto de estudo, foi selecionado um hotel de expressão (leia-se porte) no centro da cidade. Possui 175 apartamentos entre as categorias *standard*, suítes e suíte presidencial. Grandes espaços para eventos de diversos tipos e restaurantes, com gastronomia variada. No entanto, a operacionalidade de tal estrutura, conta com um contingente de 140 funcionários, que fazem parte dos setores administrativo e operacional.

Dessa forma, depois de contatar a gerência do Hotel “X”, que autorizou a realização da pesquisa no estabelecimento, foram entregues 126 questionários referente rotatividade à todos os funcionários que estavam disponíveis, pertencentes aos setores operacionais, ao longo de três dias, além do próprio Gerente Geral e o Gestor de Recursos Humanos.

8.1. Tabulação dos resultados

Após a distribuição dos questionários, vide anexos I, II e III, aplicados a um universo de 126 funcionários, ou seja, 90% do total de 140 colaboradores do Hotel “X”, foram obtidos 55 questionários respondidos, considerando ambos setores – administrativos: gerência geral e recursos humanos, vide tabela nº 1 e operacionais, vide tabela nº 2. Representando 44% do universo pesquisado, cujos resultados obtidos constam nas tabelas abaixo, pelos respectivos setores.

TABELA Nº I
SETORES ADMINISTRATIVOS - GESTORES

Setores	Total de questionários distribuídos	Total de respostas obtidas	% de resposta obtidas em relação ao distribuídos
Recursos Humanos	3	1	33%
Gerência Geral	1	1	100%
TOTAL	4	2	50%

TABELA Nº II**SETORES OPERACIONAIS**

Setores	Total de questionários distribuídos	Total de questionários respondidos	% de resposta obtidas em relação ao distribuídos
Recepção	9	5	55%
Portaria Social	8	4	50%
Copa / Cozinha	30	10	33%
Restaurante ou A& B	30	15	50%
Serv. gerais/ limpeza	15	5	33%
Eventos	5	3	60%
Governança	25	11	44%
TOTAL	122	53	44%
TOTAL GERAL DE RESPOSTAS DISTRIBUÍDAS E OBTIDAS SOMANDO AMBOS SETORES	126	55	43%

Na tabela nº 3, sendo apresenta-se os resultados obtidos com a Gerência Geral e Recursos Humanos. Resultados os quais estão representados pelo numeral ordinal 1 (um) ou seja, o que o Gerente Geral selecionou como sendo fator(es) influente(s) na rotatividade de mão-de-obra dos setores operacionais, bem como o que o gestor do departamento de Recursos Humanos apontou como fator(es) influente(s) para o tema em estudo.

TABELA Nº III**RESULTADOS POR ITENS DE INFLUÊNCIA – SETORES ADMINISTRATIVOS**

Setor administrativo	Qualificação	Recrutamento	Seleção	Treinamento	Motivação	Salário	Carga Horária
Gerência Geral	1	-	1	-	1	1	1
Administrativo/ RH	1	1	1	-	1	1	1
TOTAL	2	1	2	-	2	2	2

A tabela nº 4 mostra a quantidade de respostas obtidas em cada setor operacional para cada item considerado influente na rotatividade. Os resultados representados com um traço (-) significa que o setor não opinou no quesito ou não o acha influente na rotatividade.

TABELA IV**RESULTADOS POR ITENS DE INFLUÊNCIA – SETORES OPERACIONAIS**

Setor operacional	Qualificação	Recrutamento	Seleção	Treinamento	Motivação	Salário	Carga Horária
Recepção	2	3	1	1	3	3	3
Portaria Social	-	-	1	1	1	3	2
Copa / Cozinha	-	-	-	-	1	4	3
Restaurante ou A& B	1	1	1	-	1	4	3
Serv. gerais/ limpeza	-	-	-	-	-	3	2
Eventos	2	2	1	1	1	1	1
Governança	-	-	-	-	-	4	3
TOTAL	5	6	4	3	7	22	17

8.2. Análise dos resultados

8.2.1 Gestores: Gerência Geral e Gestor de Recursos Humanos

No caso dos setores Gerência Geral e Recursos Humanos, obteve-se apenas 50% de respostas em relação ao total de questionários distribuídos, conforme o constante na Tabela I.

Considerando-se dentro os resultados obtidos, observa-se que ambos profissionais do Hotel “X”, consideram os fatores qualificação, seleção, motivação, salário e carga horária como influentes para a rotatividade de mão de obra nos setores operacionais.

Por sua vez, a Gerência não considera o recrutamento, porque é nesta fase em que se separa os candidatos mais aptos daqueles considerados menos. Já o gestor de Recursos Humanos considera o recrutamento influente porque às vezes um bom Currículo e até mesmo a entrevista pessoal, aparentemente não reflete exatamente se aquele candidato está apto para a função e ainda assim pode ocorrer de vir a ser contratado posteriormente.

Ainda em relação aos gestores, o treinamento não obteve respostas porque ambos os gestores acreditam...“que os treinamentos oferecidos pelo Hotel “X” são eficazes e o que fica estabelecido durante o(s) mesmo(s) deve e é seguido da melhor maneira possível, para todos os setores e colaboradores, visando atender a filosofia do Hotel”.

Na opinião do Gerente, “quando a empresa opta por adotar treinamentos diversos aos seus funcionários é exatamente objetivando isso, para adaptá-lo o quanto antes à filosofia, missão e objetivos nossos perante os clientes. A Empresa dá essa oportunidade, de qualificá-lo e adaptá-lo, ajudá-lo nesse início, posteriormente cabe ao próprio se dedicar”.

Na visão do gestor de recursos humanos, a linha de raciocínio é a mesma. O treinamento visa acelerar sua adaptação ao trabalho e à Empresa, bem como integrá-lo aos demais funcionários. Tanto que, são realizados periodicamente.

8.2.2 Funcionários dos setores operacionais

Por outro lado, dentre as 53 respostas obtidas dos funcionários dos setores operacionais observou-se que a maioria, com 22 (vinte e duas) respostas, ou seja, aproximadamente 42% do total vêem o salário da rede hoteleira de Curitiba como o fator mais influente na rotatividade de funcionários.

Consideram-no muito baixo em relação a outros ramos de atividade e pelo fluxo de trabalho que os mesmos exercem, inclusive quando do empreendimento com ocupação máxima. Embora haja comissões / benefícios geralmente em caráter financeiro, principalmente para a recepção, ainda assim o salário não é visto como compensador, embora o empreendimento, segundo eles, seja um dos que oferece melhor salário em comparação com outros hotéis do mesmo porte na região.

Em seguida, com 17 (dezessete) respostas ou aproximadamente 33% do total dos colaboradores dos setores operacionais que responderam à pesquisa, consideram que a carga horária / regime de escala – horários não-sociais (fins de semana e feriados), são fatores que contribuem para a rotatividade.

Segundo eles, por falta de tempo para convívio familiar e/ou possibilidade de realização de outras tarefas, até mesmo estudar. Ou ainda, o fato de ter horário estabelecido para entrar no trabalho, mas não para sair.

Em terceiro lugar, os funcionários consideram a motivação, com 7 (sete) respostas ou aproximadamente 14% do total das respostas obtidas. Segundo eles, a motivação (ou a falta dela) é uma consequência oriunda dos dois primeiros itens. Justificam que, se o salário for considerado baixo e ainda, a pessoa for trabalhar finais de semana e feriados, com o tempo, caso não se adapte à rotina de trabalho e/ou até mesmo à equipe, com certeza não terá motivação suficiente ou nenhuma motivação para a realização das tarefas diárias.

Em seguida, em quarto lugar, com 6 (seis) respostas ou aproximadamente 12% do total de respostas obtidas, os funcionários dos setores operacionais consideram o processo de recrutamento como responsável pela rotatividade na hotelaria.

Isso porque, segundo eles, no momento que vê-se a necessidade de recrutar os candidatos, deve-se focar nas qualificações específicas que o cargo / função exige e a partir daí escolher os melhores para posterior seleção. Como foi o caso da recepção, setor em que se exige maior qualificação (idiomas, empatia, cordialidade, presteza, etc.), em comparação com os demais setores que votaram neste item.

As baixas considerações, por parte dos funcionários dos setores operacionais, para o item qualificação, com somente 5 (cinco) respostas ou aproximadamente 9% do total de respostas obtidas, pode ser justificada com base em algumas observações feitas durante o acompanhamento ao preenchimento dos questionários, quando os colaboradores se expressavam em relação a qualificação dizendo que... “saber fazer o básico da função já é o suficiente” ou ,...“se a pessoa é selecionada é porque tem a qualificação necessária para a função ou pode exercê-la dentro do que se espera dela, sem problemas ou ainda quando já vem com referências”.

A seleção, vem em penúltimo, com apenas 4 (quatro) respostas ou aproximadamente 8% do total de respostas obtidas pelos funcionários operacionais.

Acreditam que, após todo um processo de recrutamento, a seleção é a reta final para poder começar a trabalhar na Empresa em definitivo. Considera-se que, aquele(s) candidato(s) que é (são) selecionado(s), estão devidamente preparados e aptos para assumir a função sem maiores problemas, mas, ainda, pode ocorrer, de mais tarde surgir alguma outra oportunidade no mercado, a qual a pessoa se interesse, aí vem a questão novamente do horário e salário inclusive, seja no ramo da hotelaria ou não e a pessoa venha a desligar-se.

E, por último foi considerado o fator treinamento com somente 3 (três) respostas ou 5% do total de respostas obtidas pelos funcionários operacionais. Isso porque segundo os que responderam, ..“serve para mostrar o que eles já sabem”, referindo-se à execução das mesmas atividades ou estas bem parecidas em experiências ou hotéis anteriores.

8.3 Análise final do estudo de caso do Hotel “X”

Ao longo do trabalho, foca-se nas principais razões, as quais, de alguma maneira, agregadas, culminam na rotatividade da hotelaria. Razões estas, que, envolvem muitas pessoas, aquelas que analisam, treinam, qualificam, recrutam e aquelas que, por sua vez, são analisadas, observadas, treinadas e consideradas qualificadas. Etapas e características as quais devem ser executadas e estudadas com total atenção e cuidado / planejamento pelo profissional responsável.

Levando em consideração sob o contexto de que o Hotel “X” foi o selecionado para o estudo de caso para o levantamento das informações sobre o tema estudado neste presente trabalho, visando uma melhor apreciação do campo prático, devido a sua expressão, porte e “nome” no mercado. Assim sendo, seguem alguns pontos a serem considerados.

Os resultados obtidos no estudo dentro do Hotel “X” acompanharam o que foi levantado e estudado no desenvolvimento das análises do trabalho. Em primeira instância, analisar-se-á sob a ótica dos gestores.

Esperou-se, anteriormente à aplicação dos questionários com os gestores, que realmente os itens qualificação, motivação, salário e carga horária, por exemplo, vissem a ser votados por ambos setores Gerência Geral e Recursos Humanos.

No caso do Gerente devido ao fato de objetivar contar com profissionais devidamente qualificados para atender à clientela seleta do empreendimento e poder exercer devidamente as funções as quais estão sendo cotados, bem como, motivados para o trabalho, visando crescimento profissional e devido aos benefícios oferecidos pelo Hotel (financeiros). E, como também, o Hotel cuja recepção trabalha sob um conceito diferenciado de escala de trabalho, onde todos têm dias programados. Mas, a maior dificuldade, segundo o específico gestor é justamente encontrar esse tipo de profissional.

Já com relação ao gestor de recursos humanos, segue-se a mesma linha conclusiva. Segundo a pessoa, “existe sim essa escassez de profissionais qualificados perante a realidade do mercado e o constante crescimento que o ramo vem apresentando, por isso, dentre outras razões, que a Empresa já adotou a filosofia de que, independentemente se a pessoa vem com experiências anteriores ou não, passará por um treinamento de integração. E ficam cientes sobre carga-horária e salário no momento da entrevista; aqueles que já vem de outros hotéis já conhecem a realidade, nesse sentido, mas participam dos treinamentos assim mesmo.”

Por parte dos funcionários do operacional, os resultados obtidos confirmaram a tendência exposta ao longo do trabalho. A grande maioria acredita que o salário no ramo hoteleiro de Curitiba é, em média, muito baixo e o trabalho em regime de escala interfere em vários aspectos. Porém, contradiz quando dos aspectos qualificação e motivação, principalmente, em comparação com os resultados obtidos perante os gestores. Nos setores operacionais, os funcionários não vêem estes

aspectos de maneira tão significativa, pois são consequência, segundo eles, principalmente do salário.

CONCLUSÃO

Planejar, organizar, coordenar e avaliar o trabalho das pessoas constituem-se um desafio em qualquer setor. No setor hoteleiro, o desafio se amplia por causa de suas especificidades. A participação da subjetividade do cliente na avaliação dos serviços, por exemplo, exige um enorme cuidado na atuação dos profissionais em relação ao atendimento.

É importante ressaltar também, que a atitude dos profissionais de gestão de pessoas é fator determinante para a construção de uma cultura empresarial ética, responsável e cooperativa.

Um profissional competente, em especial o voltado para a área de turismo, deve saber se comunicar bem, consequência de uma formação adequada e qualidade no atendimento ao cliente. Mas, como foi visto, a educação e a formação de pessoal qualificado para o setor, enfrenta ainda vários problemas, tendo em vista o grande desafio que os gestores do ramo hoteleiro tem em equilibrar os interesses corporativos e de seus servidores.

Este fato ficou claro no presente estudo de caso, onde os gestores consideram que para conciliar os problemas de rotatividade de mão de obra são intensamente utilizados os...“ treinamentos oferecidos pelo Hotel “X” são eficazes na grande maioria das vezes e o estabelecido durante o(s) mesmo(s) procura ser seguido da melhor maneira possível, para todos os setores”, visando atender a filosofia do Hotel “X”.

Este fato é considerado também por Krogh (2001) como um instrumento muito valioso, porém observa que...“as barreiras para novos conhecimentos às vezes esbarra na história, conceito e tradição da empresa, sendo que as pessoas devem se adaptar a empresa, e não o contrário”.

Ressalta-se também a importância dada ao recrutamento, apenas pela Gerência Geral, pois... “acredita que por meio dos currículos podem ser escolhidos, de uma maneira mais eficaz, os candidatos com perfis para determinada vaga, mesmo que a seleção seja posterior”. Trata-se de uma forma inicial de bem selecionar os futuros colaboradores.

Os demais itens considerados importantes na rotatividade da mão de obra do Hotel “X”, ou seja: qualificação, seleção, motivação, salário e carga horária tiveram

pesos idênticos para os gestores, o que demonstra mais uma vez que a filosofia de atuação do estabelecimento no mercado é mais compreendida e seguida pelos dirigentes com qualificação para o cargo.

Porém, ao analisarmos os conceitos dos colaboradores dos setores operacionais, constatou-se que esses profissionais, ao contrário dos gestores, não consideram variáveis tais como qualificação, treinamento, motivação e recrutamento como prioritárias na questão da rotatividade de mão de obra.

Para esses profissionais, o que mais influi nas questões de rotatividade são os itens que dizem respeito aos salários da rede hoteleira e carga horária / regime de escala, apontados por 38% e 28% dos entrevistados, respectivamente.

Em seguida vêm as demais variáveis, que variam de 13% a 5% no grau de influência para a rotatividade, o que denota que mesmo não apresentando os perfis de acordo com os exigidos pela Hotel "X", não há, num primeiro momento, motivação ao aperfeiçoamento, de acordo com a filosofia da empresa, em função dos salários oferecidos pelo Hotel, que são reflexos do mercado de mão de obra de Curitiba.

Pode-se concluir ainda que, com base nas hipóteses levantadas no início de estudo, que:

- Realmente a qualificação é uma das variáveis que mais preocupa os gestores;
- Os profissionais operacionais não dão o devido valor aos treinamentos, enquanto que para os gestores são instrumentos imprescindíveis;
- Foram considerados pela maioria dos operacionais que os salários oferecidos pelo Hotel são muito baixos, porém, não se vê interesses por parte desses profissionais em absorver os conteúdos oferecidos pela empresa, independentemente de suas qualificações. Este fato vem de encontro com os gestores, como apontado acima;
- Os horários / regime de escala são fatores relevantes para a permanência dos funcionários segundo os profissionais operacionais;
- Os processos de recrutamento e seleção não atingem os objetivos Hotel "X", na opinião dos colaboradores operacionais, embora que os gestores considerem de importância, a exemplo da qualificação.

Apesar das graves divergências apontadas, tem-se que considerar que tanto a empresa como as pessoas são determinantes na definição do destino da sociedade e na construção de um futuro mais justo e humano.

Embora a rotatividade seja tida como prejudicial ao conhecimento da organização, não pode ser vista como intrinsecamente ruim. A aprendizagem não se limita ao indivíduo em si e sim por meio do compartilhamento e intercâmbio de experiências individuais e do coletivo, e essa troca do coletivo é o que garante que a empresa não dependa de uma pessoa só e sim do conjunto do qual ela é formada.

Por isso, pode-se concluir que o presente estudo de caso demonstra que apesar de todas as dificuldades e desafios ainda a superar, há uma tendência de crescimento no setor hoteleiro no país e em Curitiba, o que justifica um olhar otimista para o futuro. Para que esse otimismo se realize, de fato, vale lembrar sempre que empenho, persistência, integridade, respeito e valorização das pessoas são ingredientes que não podem faltar no cotidiano das empresas, em especial as hoteleiras, em função das características dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PIMENTA, ALZIRA M., **Gestão de Pessoas em Turismo**. Sustentabilidade, Qualidade e Comunicação. Campinas, S.P. Alínea, 2006. 2º edição
- WAGEN, VAN DER L., **Supervisão e Liderança em Turismo e Hotelaria**. – 2º ed. – São Paulo: Contexto, 2003 – Coleção Turismo Contexto
- GUERRIER, Yvone, **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes** – Uma perspectiva internacional
- MARRAS, PIERRE J., **Administração de Recursos Humanos** – Do operacional ao estratégico. 3º ed. – São Paulo: Futura, 2000
- LACOMBE, Francisco, **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005
- DA SILVA, FREITAS N., COELHO F.U.C., BARRACA R., **Recursos Humanos** – Administração e Qualidade. Rio de Janeiro: Ed.Senac Nacional, 1999. 72p.
- MILKOVICH, T.G.; BOUDREAU W.J., **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- TAIOLI AYRES, Juliana. **Estudo da Rotatividade de Pessoal no setor Hoteleiro: Impactos na Aprendizagem e na Qualidade**. PUC – SP, 2005
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo; Ed. Pioneira, 1998
- NORMANN, Richard. **Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços**. São Paulo; Ed.Atlas, 1993
- YÁZIGI, Eduardo. **A pequena hotelaria e o entorno municipal: Guia de montagem e administração**. São Paulo. Ed. Contexto, 2000
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark, 2000

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

- www.google.com.br;
- www.hotelinsite.com.br;

ANEXO I

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

GERENTE GERAL

Na sua opinião, qual o nível de influência que os fatores expostos abaixo têm sobre a rotatividade de mão-de-obra nos setores operacionais da hotelaria:

1 – A qualificação dos profissionais:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

2 – O processo de recrutamento:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

3 – O processo de seleção:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

4 – Os treinamentos oferecidos:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

5 – A motivação do pessoal:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

6 – O salário oferecido pela Rede Hoteleira de Curitiba de modo geral:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

7 – A carga Horária / “horários não sociais” (feriados e finais de semana):

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

ANEXO II

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Na sua opinião, qual o nível de influência que os fatores expostos abaixo têm sobre a rotatividade de mão-de-obra nos setores operacionais da hotelaria:

1 – A qualificação dos profissionais:

() Nenhuma () Pouca () Muita

2 – O processo de recrutamento:

() Nenhuma () Pouca () Muita

3 – O processo de seleção:

() Nenhuma () Pouca () Muita

4 – Os treinamentos oferecidos:

() Nenhuma () Pouca () Muita

5 – A motivação do pessoal:

() Nenhuma () Pouca () Muita

6 – O salário oferecido pela Rede Hoteleira de Curitiba de modo geral:

() Nenhuma () Pouca () Muita

7 – A carga Horária / “horários não sociais” (feriados e finais de semana):

() Nenhuma () Pouca () Muita

ANEXO III

QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA

COLABORADOR

Na sua opinião, qual o nível de influência que os fatores expostos abaixo têm sobre a rotatividade de mão-de-obra nos setores operacionais da hotelaria:

1 – A qualificação dos profissionais:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

2 – O processo de recrutamento:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

3 – O processo de seleção:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

4 – Os treinamentos oferecidos:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

5 – A motivação do pessoal:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

6 – O salário oferecido pela Rede Hoteleira de Curitiba de modo geral:

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita

7 – A carga Horária / “horários não sociais” (feriados e finais de semana):

☐ Nenhuma ☐ Pouca ☐ Muita