

A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento da Cultura de Serviços: Criando Vantagem Competitiva na Empresa de Hospitalidade

The Management of Human Resources and the Development of a Service Culture: Creating Competitive Advantage in the Hospitality Company

Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa*

E-mail: lourdesbarbosa@aol.com

Lúcia Maria Barbosa de Oliveira**

E-mail: sclb@nlink.com.br

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar se a gestão de recursos humanos adotada por um hotel da cidade do Recife (PE) contribui para o desenvolvimento, nos seus colaboradores, de uma cultura voltada para a qualidade na prestação dos serviços de hospitalidade. O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada na empresa, por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. Para avaliação dos resultados, utilizou-se o método de análise de conteúdo, tendo como referencial teórico a gestão de recursos humanos e a cultura de serviços. A pesquisa revelou que a gestão de recursos humanos, praticada pelo hotel, apresenta-se consistente e bem estruturada, possibilitando despertar e desenvolver no seu colaborador um sentido de compromisso com a qualidade na prestação de serviços hoteleiros, o que o coloca em condições de competitividade diante da concorrência.

Palavras-chave: Indústria de hospitalidade, Indústria de serviços-Administração, Recursos humanos na indústria hoteleira.

Abstract

The aim of this study is to analyze whether the human resources management adopted by a hotel in the city of Recife (State of Pernambuco) contributes to developing, among its staff, a quality-focused culture in the provision of hospitality services. This work is characterized as a case study. Data was collected within the company, by means of documentary research and semi-structured interviews. The method of content analysis was used to evaluate the results, based on the theoretical framework of human resources management and service culture. The research revealed that the human resources management practiced by the hotel is consistent and well-structured, awakening and developing among its staff a sense of commitment to quality in the provision of hotel services and thereby placing the business in a position of competitive advantage.

Key Words: Hotel industry, Services industry-administration, Human Resources in the hotel industry.

*Bacharel em Turismo pela UFPA.

Especialista em Administração Hoteleira pela UFJF/SENAC.

Mestre em Administração pela UFPE. Professora e Coordenadora do Curso de Hotelaria da Universidade Federal de Pernambuco.

**Bacharel em Administração pela UFPE.

Mestre em Administração pela UFMG. PhD em Relações Industriais pela London School of Economics.

Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas e Vice-Coordenadora do PROPAD - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Pesquisadora do CNPQ.

INTRODUÇÃO

A atividade hoteleira, a despeito do desenvolvimento tecnológico e das inovações no mundo dos negócios, continua sendo, fundamentalmente, dependente do trabalho do homem. Dentro desse contexto, as empresas precisam, cada vez mais, realizar investimentos na área de recursos humanos, pois as pessoas tornam-se mais importantes para a hotelaria à medida que o grau de satisfação ou insatisfação dos clientes depende da qualidade dos empregados e das relações instituídas por aqueles que lidam direta ou indiretamente com o hóspede.

A área de recursos humanos assume um papel importante na gestão das empresas de hospitalidade, pois ela é responsável por gerenciar os processos relacionados às pessoas, no sentido de buscar uma adaptação inovadora para mobilizar e focar a energia humana de forma a conseguir empregados e clientes satisfeitos. O desenvolvimento de uma cultura empresarial, nesse caso específico a cultura de serviços, sólida e focada no sentido da prestação de serviços com qualidade, pode ser o elemento norteador para a obtenção de vantagem competitiva.

O CONTEXTO DA INDÚSTRIA DA HOSPITALIDADE

A partir da década de 80, nos países industrializados e dos anos 90, no Brasil, as empresas passaram a enfrentar um novo desafio, pois as melhorias de eficiência promovidas nas atividades internas deixaram gradativamente de garantir sua sobrevivência e seu crescimento. O aumento da competição internacional pelos mercados impôs novos padrões de desempenho produtivo, tecnológico e mercadológico às empresas que pretenderam alcançar um nível de competitividade global (BASSI,1997).

O mercado da hospitalidade também sofre as conseqüências dessa nova ordem. No caso do Brasil, a estabilização da economia, em meados de 1994, marcou o início de um novo ciclo de investimentos em modernização e ampliação do parque hoteleiro nacional, viabilizados pela entrada de novos agentes no setor, como os fundos institucionais e as incorporadoras imobiliárias, bem como os investimentos públicos em infra-estrutura turística, vinculados aos programas de geração de renda, como o PRODETUR/NE (Programa de Desenvolvimento do Turismo do Nordeste) e o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), que a partir de 1991 passou a financiar projetos hoteleiros. Estes novos empreendimentos devem consolidar um investimento na ordem de US\$ 5 bilhões entre 1997 e 2003 (PANORAMA SETORIAL, GAZETA MERCANTIL, 1999).

INTRODUCTION

Despite the technological developments and innovations that have taken place in the business world, the hotel industry basically continues to depend on the work of human beings. Within this context, there is an increasing need for businesses to invest in the area of human resources, given that people are extremely important for the hotel, and the clients' level of satisfaction or dissatisfaction depends on the quality of the employees and the relationships established by those in direct or indirect contact with the guest.

The area of human resources plays an important role in the administration of the hospitality business, since it is responsible for managing the processes relating to people, seeking new ways of mobilizing and focusing human energy in a way that will bring satisfaction for both staff and clients. The development of a business culture, in this specific case, the service culture, that is solid and focused on the provision of quality services, can become a key element for gaining competitive advantage.

THE CONTEXT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

Since the end of the 1980s in the industrialized countries, and from the 1990s in Brazil, businesses have been facing a new challenge. Improving the efficiency of internal activities can no longer guarantee a company's survival and growth. The increased international competition within the markets imposed new standards of productive, technological and marketing performance on companies hoping to achieve global competitiveness (BASSI,1997).

The hospitality industry has also suffered the consequences of this new order. In the case of Brazil, the stabilization of the economy in the middle of 1994 marked the start of a new cycle of investments on modernizing and increasing the national hotel park, which was made viable with the entry of new agents into the sector, such as the institutional funds and real estate corporations, as well as public investments in tourism infrastructure which were linked to income-generation programs like PRODETUR/NE (Northeast Tourism Development Program) and BNDES (National Bank for Economic and Social Development), which has been financing hotel projects since 1991. These new projects enterprises make up a total investment of around US\$ 5 billion between 1997 and 2003 (PANORAMA SETORIAL, GAZETA MERCANTIL, 1999).

The growth of the hotel park has led to the

O incremento no parque hoteleiro promoveu a expansão e a entrada de novas operadoras internacionais (Choice Atlântica, Renaissance/Marriot, Holliday Inn, dentre outras), o que vem estimulando a reorganização do setor, através da definição de novos padrões de concorrência. Por essa razão, o período pode também ser marcado pela necessidade de profissionalização da administração dos hotéis e pelos investimentos em modernização e posicionamento de mercado dos empreendimentos estabelecidos (PANORAMA SETORIAL, GAZETA MERCANTIL, 1999).

Diante desse quadro expansionista e de acirramento da concorrência entre as empresas, a alternativa para a busca da competitividade parece estar centrada nos diferenciais, pois, segundo Porter (1994), as estratégias voltadas para a racionalização dos processos, melhorias na eficiência operacional e redução das estruturas, não geram diferenciais competitivos de longo prazo, podendo ser facilmente copiada.

Pertencente ao setor terciário da economia, a prestação de serviços na área da hospitalidade está direcionada, primordialmente, para satisfazer as necessidades e desejos dos hóspedes (KOTLER, 1980). Na indústria da hospitalidade, os empregados são parte do produto, portanto, o hotel precisa ter uma equipe que atue bem durante os momentos de interação com o cliente (KOTLER et al, 1999).

Dentro desse contexto, a satisfação do funcionário é de fundamental importância, na medida em que a produção, distribuição e consumo são realizados simultaneamente e, no ato, com a presença quase que obrigatória do consumidor, que passa a fazer parte do processo produtivo. Como empresas prestadoras de serviços, os hotéis devem apostar, principalmente, na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como ele está interagindo com os clientes.

Correlação esta fácil de ser compreendida, mas nem sempre tão fácil de ser posta em prática, principalmente porque, no Brasil, a hotelaria trabalha com excedentes de mercado, baixos salários e poucas exigências de especialização. De acordo com Carvalho (1991), constitui-se junto com a construção civil, num mercado paralelo marginal, que absorve a todos, elevando assim a rotatividade da atividade a índices por volta de 8% ao mês, com uma permanência média de 11 meses para 70% do quadro de funcionários de um hotel. Com isso, fica difícil manter padrões de serviço e controlar a qualidade. No que diz respeito aos profissionais mais especializados, estes continuam de hotel em hotel, procurando melhores condições de trabalho,

expansion and entry of new international operators (*Choice Atlântica, Renaissance/Marriot and Holiday Inn*, among others), which has been stimulating the reorganization of the sector through the definition of new standards of competition. The period is also marked, therefore, by a need for professionalism in hotel management, and by investments on modernizing and market positioning of companies already established (PANORAMA SETORIAL, GAZETA MERCANTIL, 1999).

Faced with this expansion and the intensification of competition among companies, alternative forms of competitiveness appear to be centered on differentials since, according to Porter (1994), strategies that focus on rationalizing processes, improving operational efficiency and reducing structures do not generate competitive differentials in the long term, since these can be easily copied.

The provision of services in the area of hospitality, which belongs to the tertiary sector of the economy, is primarily directed towards meeting the needs and desires of guests (KOTLER, 1980). In the hospitality industry, the employees are part of the product. The hotel therefore needs to have a team that operates well during moments of interaction with the client (KOTLER et al, 1999).

Within this context, employee satisfaction is of fundamental importance in that production, distribution and consumption are carried out simultaneously, with the almost obligatory presence of the consumer, who becomes part of the productive process. As service providers, hotels should focus their efforts on the quality of the human element, since excellence of services - an essential condition for the competitiveness and survival of the company - will depend on how the employees interact with the clients.

This correlation is easy to understand, but it is not always so easy to put into practice, particularly in Brazil, where the hotel industry operates with workers who unable to find jobs elsewhere, low salaries and little need for specialization. According to Carvalho (1991), it constitutes, together with the civil construction industry, a marginal parallel market which absorbs everybody, increasing staff turnover within the activity to around 8% a month, with 70% of hotel staff remaining in their jobs for, on average, 11 months. This makes it difficult to maintain standards of service and control quality. The more specialized professionals, meanwhile, continue to move from one hotel to another, seeking better working conditions, salaries, benefits and quality of life.

It is clear, then, that the hotel business is constantly dealing with aspects relating to relationships between people and as a result, a need

salários, benefícios e qualidade de vida.

Parece claro, então, que a empresa hoteleira se depara constantemente com aspectos relativos às relações entre as pessoas e, conseqüentemente, à necessidade de gerenciar processos sociais, considerando-se as interações humanas como parte crucial do desempenho qualitativo do serviço oferecido.

Portanto, torna-se indispensável investir na qualidade e satisfação do próprio funcionário, a fim de que seja possível, para as empresas que atuam nesse segmento, alcançar um desempenho competitivo. Para que haja clientes satisfeitos é preciso que haja empregados satisfeitos, afirma J. Willard Marriot, fundador da MARRIOT Corporation (COBRA e RANGEL, 1992).

A empresa precisa ter uma equipe que atue bem nos momentos de verdade (quando empregado e cliente estão em contato). Essa atuação parece ser influenciada pela cultura organizacional de uma empresa que, conseqüentemente vai servir de subsídio para a construção de estratégias relacionadas à gestão de recursos humanos.

Portanto, como observam Beer et al. (apud OGBONNA e WHIPP, 1999):

“a organização precisa ter uma filosofia de gestão claramente articulada, o que formará a estrutura que será a base sob a qual as políticas de recursos humanos serão desenvolvidas. Quando esta filosofia tem suporte na alta gerência e as políticas e práticas de recursos humanos são internamente consistentes, o resultado é o desenvolvimento de uma cultura forte”(p.78).

Para as organizações que desejam desenvolver e sustentar uma cultura forte, será necessário dar particular atenção às suas políticas de recursos humanos, as quais são alimentadas pelo planejamento estratégico da empresa, a fim de assegurar que forneçam suporte para a cultura que pretendam fomentar (OGBONNA e WHIPP, 1999).

Apresenta-se então uma importante relação entre a prestação de serviços, a gestão de recursos humanos e a cultura da empresa. O equilíbrio e a interação entre estes elementos são valiosos para a satisfação dos clientes interno e externo e, conseqüentemente, para o resultado da empresa como um todo.

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

A partir das transformações que vêm ocorrendo na economia global, principalmente no setor de serviços, verifica-se, nas organizações modernas, um novo cenário onde pode-se notar

to manage social processes, viewing human interactions as a crucial part of the qualitative performance of the service offered.

It is therefore essential for companies operating in this sector to invest in the quality and satisfaction of the employees themselves, if they are to achieve competitive performance. To have satisfied customers you need to have satisfied employees, states J. Willard Marriot, founder of the MARRIOT Corporation (COBRA and RANGEL, 1992).

The company needs to have a team that acts well in moments of truth (when the employee and the client are in contact). The way they act at these moments appears to be influenced by the company's organizational culture which, consequently, serves as a resource for building strategies relating to the management of human resources.

Therefore, as Beer et al. (apud OGBONNA and WHIPP, 1999) observe:

“The organization needs to have a clearly articulated management philosophy, which will provide the structure that will form the basis on which human resources policies are developed. When this philosophy is supported by higher management and the policies and practices relating to human resources are internally consistent, this will result in the development of a strong culture”(p.78).

An organizations that wishes to develop and maintain a strong culture needs to pay particular attention to its human resources policies, which are fed by the company's strategic planning, in order to ensure that those policies support the culture which they are designed to promote (OGBONNA and WHIPP, 1999).

There is, then, an important relationship between the provision of services, the management of human resources and corporate culture. The balance and interaction between these elements are valuable for the satisfaction of internal and external clients and consequently, for the overall result of the company.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

As a result of the changes that have been taking place in the global economy, particularly in the service sector, a new scenario is becoming apparent in modern organizations, characterized by new ways of working, new types of structure and

novas formas de trabalho, de estrutura e de valor atribuído aos recursos humanos.

As pessoas passaram a ter um papel fundamental tanto para os negócios como para a indústria, e o que é mais notável é que essa valorização acentuada centra-se essencialmente no capital intelectual, na competência e no talento delas (MARQUADT & ENGEL, 1993).

O ritmo acelerado com que as mudanças vêm ocorrendo, exigido pela globalização, tecnologia, crescimento lucrativo e demanda do consumidor, exerce grande influência nas organizações, colocando em pauta a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais (ULRICH, 1998).

Nesse sentido, Gonçalves (1997) coloca que a empresa do século XXI será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Portanto, deverá ser ágil e enxuta, seus *jobs* (cargo, tarefa, emprego ou papel) exigirão conhecimento do negócio e autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões.

As atividades concernentes à área de recursos humanos passam a ser, segundo Ulrich (1998), tanto operacionais quanto estratégicas. Precisam ser ao mesmo tempo polícia e parceiros. Assumir a responsabilidade tanto por metas qualitativas quanto quantitativas no curto e no longo prazo. Desempenhar papéis cada vez mais complexos e, às vezes, até mesmo paradoxais.

Novos paradigmas implicam em uma profunda modificação na forma tradicional de gerir pessoas nas organizações. Vencer as resistências internas às mudanças é o desafio gerencial a ser superado por aqueles que têm posições de liderança nas empresas (BOOG, 1994).

Dentro desse contexto, Gonçalves (1997) coloca que as organizações modernas passam a ser projetadas com base em novos princípios como: alocação dinâmica de recursos, comunicação ponto a ponto, organização do trabalho em times e projetos, criação de valor, avaliação do desempenho por resultados, fronteiras orgânicas, oportunidade e coordenação mais adequadas à tecnologia e ao estilo gerencial contemporâneos.

Diante dos grandes desafios impostos às organizações, a gestão de recursos humanos parece necessitar atuar de forma inovadora e precisa para alcançar condições de competitividade. A área passa a constituir-se um núcleo vital e estratégico para assegurar o correto funcionamento da empresa, principalmente no setor de serviços, uma vez que sua razão de ser consiste em cuidar de seu capital mais valioso, as pessoas.

more emphasis on the value of human resources.

People now play a fundamental role, both for the business and for the industry as a whole, and it is apparent that this increased valorization is basically focused on intellectual capital, competence and talent (MARQUADT & ENGEL, 1993).

The accelerated pace with which the changes have been occurring, as a result of the demand for globalization, technology, profitable growth and consumer demands, has had a major influence on organizations, giving priority to the competence of the work force and the organizational abilities (ULRICH, 1998).

In this sense, Gonçalves (1997) predicted that the XXI Century company would be organized around its processes, focusing its efforts on its clients. It therefore needs to be efficient and lean and its jobs (positions, tasks, functions or roles) will require in-depth knowledge of the business, as well as autonomy, responsibility and decision-making skills.

Activities in the area of human resources have become, according to Ulrich (1998), both operational and strategic. Human resources professionals need to play the role, simultaneously, as both police and partners, assuming responsibility for the qualitative and quantitative goals of the company, in the short and long terms, and performing increasingly complex and at times, paradoxical roles.

New paradigms involve profound changes to the traditional ways of managing people in organizations. The management challenge to be faced by those in positions of leadership in companies is to overcome internal resistance to change (BOOG, 1994).

Within this context, Gonçalves (1997) states that organizations nowadays are designed on new principles such as: dynamic allocation of resources, point to point communication, organization of work into projects and teams, creation of value, assessing performance by results, organic frontiers, and opportunity and coordination that are more adapted to the technology and to contemporary styles of management.

Faced with the huge challenges imposed on organizations, human resources management appears to require innovatory and precise actions in order to achieve conditions of competitiveness. The subject has become a vital and strategic nucleus for guaranteeing that a company functions properly, particularly within the services sector, given that a company's *raison d'être* consists of its most valuable asset - its people.

AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA COMPETITIVA

A gerência de recursos humanos pode afetar a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo de contratação e do treinamento. Em alguns segmentos ela é a base para a vantagem competitiva (PORTER, 1998). No caso específico das empresas de serviços, parece ficar mais evidente que as políticas e práticas de recursos humanos estabelecidas aparecem como fundamentais para dar suporte à obtenção e manutenção dessa vantagem competitiva, já que o fator humano é condição essencial para o resultado do serviço prestado.

Fisher (1998) aponta um novo significado assumido pela administração de recursos humanos como vantagem competitiva. Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, começa a ser levantado o papel das pessoas para que se consiga competitividade. Se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe à administração de recursos humanos garantir que as pessoas sejam essa fonte. As empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão; à administração de recursos humanos cabe transmitir estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.

Albuquerque (1999) propõem algumas premissas relacionadas às políticas de recursos humanos, que coloca como necessárias para o enquadramento das empresas aos novos padrões incluídos na proposta de organização competitiva.

“valorização dos talentos humanos na empresa; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua” (p.232).

As políticas e práticas de recursos humanos devem criar organizações que sejam melhor equipadas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança, em se tratando de elementos da organização competitiva (ULRICH, 1998).

Para as empresas que pretendam estar em

HUMAN RESOURCES POLICIES IN THE COMPETITIVE COMPANY

Human resources management can influence the competitive advantage in any company, through its role in determining the qualifications and motivating of its staff and the cost of recruitment and training. In some sectors, it is the very basis of competitive advantage (PORTER, 1998). In the case of service companies in particular, it appears evident that the human resources policies and practices established by the company are fundamental aspects for gaining and maintaining this competitive advantage, since the human factor is essential for the good results of the service provided.

Fisher (1998) points out a new meaning assumed by human resources management as a competitive advantage. Once the perspective is geared towards the company's business, then the role of human resources in achieving competitive advantage becomes a focus of study. If the strategy is to differentiate and gain competitive advantage, then it is the task of human resources management to ensure that people become the source of this competitive advantage. Companies are seeking new and creative ways of managing; it is the job of human resources management to transmit strategies to the employees and transform them into agents of competitiveness.

Albuquerque (1999) puts forward some premises relating to human resources policies, which he suggests are essential if companies are to fit into the new standards included in the proposal for the competitive organization:

“valorizing the human skills in the company; attracting and maintaining people with high potential and qualification for the job; creating favorable conditions for individual motivation and group mobilization focused on the organizational goals; providing opportunities for functional growth and professional development within the company itself; offering incentives linked to the results of the company's activity; and adapting policies which integrate human resources with the reality of the company and the external economic-social and political context in which it operates” (p.232).

In terms of the elements of a competitive organization, policies and practices relating to human resources should create organizations that are better equipped to carry out strategies, operate efficiently, involve employees and manage change. (ULRICH, 1998).

situação de competitividade, parece então necessário a definição de novas formas relacionadas às políticas e práticas de recursos humanos, para a obtenção de resultados efetivos em termos de inovações, qualidade dos serviços e produtividade no trabalho.

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas empresas que esperam ter sucesso no próximo século. E como a transformação das pessoas dá-se através da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas (GONÇALVES, 1997).

Para Gonçalves (1997, pg.17), a agenda de transformação das pessoas que tripularão as empresas do futuro inclui: como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir; como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação do pessoal; como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para o cliente; como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios.

As organizações de serviços podem tornar-se mais eficientes e eficazes investindo em pessoas, melhorando a comunicação, remunerando pelo desempenho, dando poderes aos funcionários, estimulando uma gestão participativa, desenvolvendo continuamente o funcionário, utilizando programas de reconhecimento e remuneração, respeitando as individualidades, entretanto essas medidas não podem ser encaradas como custo, mas como um investimento necessário, já que elas parecem trazer a médio e longo prazos resultados efetivos para a performance da empresa.

A CULTURA DE SERVIÇOS

A cultura empresarial representa o padrão de valores e crenças compartilhados que dotam os membros de uma empresa de um significado e fornece-lhes as regras de comportamento nas organizações (DAVIS, 1985).

O conceito de cultura empresarial também pode ser visto como o clima interno da organização. Bowen e Schneider (1988) observaram que as empresas de serviços têm que gerenciar o clima interno orientado para os serviços, de forma que os empregados que servem aos clientes desenvolvam atitudes e comportamentos positivos.

Para Deal e Kennedy (apud KOTLER et al. 1999) uma cultura forte ajuda a empresa em dois aspectos: os empregados sabem como agir e o que é esperado deles; como também dá a eles o sentido de ser das coisas, o que provoca um sentimento bom em relação à empresa.

For companies hoping to place themselves in a position of competitiveness, it appears to be necessary, therefore, to define new forms of human resources policies and practices, in order to obtain effective results in terms of innovations, quality of services and productivity in the workplace.

Transforming the labor force has become the greatest challenge faced by companies hoping for success. Given that this transformation of people occurs through education, the challenge is primarily to educate and re-educate people at all levels and groups within the companies (GONÇALVES, 1997).

For Gonçalves (1997, pg.17), the agenda of transforming those who will staff the companies of the future includes: how to develop and manage the personnel for the new roles they should take on; how to use new models of performance assessment, remuneration and education of personnel; how to create an organization in which each person is geared towards creating value for the client; how to learn to use techniques for reformulating the corporate culture, and adapting it to the new business world.

Service organizations can become more efficient and effective by investing in people, improving communication, offering performance-related pay, empowering employees, encouraging a participative management, providing the employee with continual development, using reward and compensation systems and respecting the individual characteristics of each employee. However, these measures should not be seen as a cost, but rather as a necessary investment, since they appear to bring effective results for the company's performance, over the medium and long terms.

THE SERVICE CULTURE

The business culture represents the standard of shared values and beliefs that give the members of a company a meaning and provides them with rules for conduct within organizations (DAVIS, 1985).

The concept of business culture can also be seen as the internal climate of an organization. Bowen and Schneider (1988) note that service companies must manage the internal climate in a way that is focused on services, so that the employees who serve the clients will develop positive attitudes and behaviors.

Deal and Kennedy (apud KOTLER et al. 1999) believe that a strong culture helps the company in two ways: the employees know how to act and what is expected of them; and it gives them a sense of the way things operate, which promotes positive feelings towards the company.

Uma cultura forte permite que as pessoas ajam de uma certa forma e respondam a várias ações de maneira uniforme. Especialmente nas organizações de serviços, valores culturais claros são particularmente importantes para orientar o comportamento dos empregados (SCHNEIDER, 1986).

Schneider e Bowen (1985) descobriram que quando os empregados se identificam com as normas e valores da organização eles vêm-se menos inclinados a demitirem-se e os clientes mostram-se mais satisfeitos com os serviços. Além disso, quando há uma baixa rotatividade de funcionários, os valores orientados para o serviço e as atitudes positivas com relação ao serviço são mais facilmente transmitidos aos novos empregados da organização (BOWEN & SCHNEIDER, 1988).

Relacionando os aspectos apontados anteriormente às visões modernas de qualidade e produtividade, pode-se verificar que de uma forma ou de outra podem estar relacionados à cultura corporativa. Pickworth (1987) coloca que a melhoria da produtividade (e portanto a qualidade) é uma questão de difundir a forma de pensar na cultura da organização. Cientistas do comportamento estão tentando concluir que a melhoria tanto da produtividade quanto da qualidade parece resultar da cultura corporativa ou, pelo menos, parece estar relacionada a ela.

Em um contexto de serviços, uma cultura forte e bem estabelecida, que ressalte o apreço por bons serviços e pela orientação para o cliente, é de extrema importância, pois a produção dos serviços não pode ser completamente padronizada em função do impacto humano nas interações prestador de serviços/ cliente (GRONROOS, 1993).

As situações variam e, portanto, uma cultura diferente, orientada para os serviços, faz-se necessária para ensinar os empregados como devem reagir em situações novas imprevistas e até mesmo embaraçosas (SCHNEIDER, 1986).

Nessas circunstâncias, manter a qualidade na prestação dos serviços parece constituir-se tarefa não muito fácil. Entretanto, partindo-se do pressuposto de que a qualidade do serviço é uma função da cooperação entre muitos recursos - humanos e tecnológicos - uma cultura forte que ressalte a qualidade é imperativa para uma gestão bem sucedida dos serviços (GRONROOS, 1993).

Sendo a cultura de serviços uma orientação dos empregados para os serviços, Hogan et al (1984) definem esta orientação para os serviços como “um conjunto de atitudes e comportamentos que afetam a qualidade da interação entre... o corpo funcional de qualquer organização e seus clientes”.

De acordo com Gronroos (1993), uma orientação para os serviços ressalta a dimensão funcional da qualidade, na qualidade do serviço

A strong culture enables people to act in a certain way and respond to various situations in a uniform manner. In service organizations in particular, cultural values are particularly important for guiding employees' conduct (SCHNEIDER, 1986).

Schneider and Bowen (1985) discovered that when the employees identify with the rules and values of the organization, they see themselves as less inclined to leave their jobs, and the clients show more satisfaction with the services. Furthermore, when there is low employee turnover, service-focused values and positive attitudes towards the service are more easily transmitted to new employees of the organization (BOWEN & SCHNEIDER, 1988).

Relating the aspects mentioned above to modern views on quality and productivity, it can be seen that in one way or another, these may be related to the corporate culture. Pickworth (1987) states that improved productivity (and therefore quality) is a question of publicizing the way of thinking in the organizational culture. Behavioral scientists are attempting to prove that improvement in both productivity and quality appears to be the result of corporate culture, or is at least related to it.

In the a context of services, a strong, well-established culture, which emphasizes appreciation for good services and is client focused, is extremely important, given that it is impossible to totally standardize the production of services due to human involvement in the interactions between the service provider and the client (GRONROOS, 1993).

Situations vary and a different culture, focused on services, is therefore necessary to teach the employees how to react in new, unexpected or even awkward situations (SCHNEIDER, 1986).

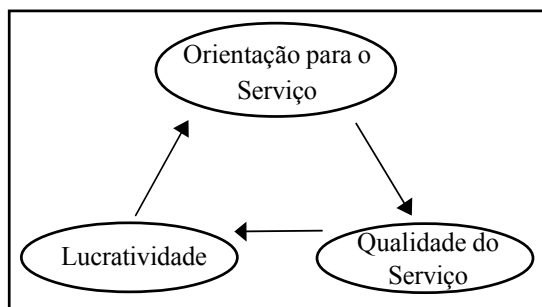
In these situations, maintaining the quality of services does not appear to be a very easy task. Nevertheless, based on the presupposition that quality of services is the result of an association of many resources, both human and technological, a strong culture which stresses quality is imperative for successful management of services (GRONROOS, 1993).

Given that a service culture involves orienting employees towards services, Hogan et al (1984) define this service orientation as “a set of attitudes and behaviors which affect the quality of the interaction between...the functional body of any organization and its clients”.

According to Gronroos (1993), a service orientation emphasizes the functional dimension of quality, in the quality of the service perceived by

percebida pelo cliente e, provavelmente, também dá suporte à geração de uma boa qualidade técnica. Como ilustra a Figura 2.2, uma orientação para o serviço entre as pessoas injeta um importante e positivo processo no interior da organização.

Figura 2.2: Efeitos de uma Orientação para Serviços



FONTE: GRONROOS, C. Marketing: Gerenciamento de Serviços: a competição por serviços na hora da verdade, 1993.

Ainda para Grönroos (1993), uma orientação para serviços que seja característica de uma cultura de serviços, melhora a qualidade dos serviços na percepção dos clientes, sendo que a qualidade percebida pelo cliente é um determinante-chave da lucratividade.

Pode-se perceber, então, que uma orientação para os serviços, através da cultura empresarial, torna-se fundamental para o alcance do equilíbrio entre qualidade e lucratividade. Desta forma, torna-se importante levar em conta alguns pré-requisitos gerais para o alcance de uma cultura de serviços.

Grönroos (1993) estabelece quatro tipos de requisitos para um bom serviço, quais sejam:

- Requisitos Estratégicos: partem do desenvolvimento de uma estratégia orientada para serviços, que tem a missão da empresa como fundamento. O que significa que a alta gerência deve criar uma organização orientada para os serviços.

A política de recursos humanos é parte importante dos requisitos estratégicos, pois constitui parte vital de uma cultura de serviços.

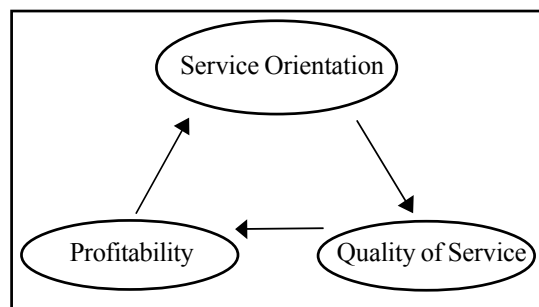
- Requisitos Organizacionais: uma empresa orientada para os serviços requer uma estrutura organizacional enxuta, com poucos níveis hierárquicos.

As decisões tem que ser tomadas pelos empregados que se situam próximos aos clientes, portanto o papel dos gerentes muda. Os gerentes aparecem como tutores e líderes, devem dar assistência, encorajar os subordinados e criar um clima aberto onde os bons serviços sejam um valor compartilhado entre todos os envolvidos.

Outro aspecto a considerar é o desenvolvimento de sistemas operacionais, rotinas e fluxos de trabalho simplificados.

the client, and probably also lends support to generating good technical quality. As Figure 2.2 illustrates, orientating people towards service injects an important and positive process into the organization.

Figure 2.2: Effects of a Service Orientation



SOURCE: GRONROOS, C. Marketing: Gerenciamento de Serviços: a competição por serviços na hora da verdade, 1993.

Gronroos (1993) also states that a service orientation, which is characteristic of a service culture, improves the quality of services in the view of the clients, and that this perceived quality on the part of the client is a key determining factor in profitability.

It can be seen, then, that a service orientation, achieved through the corporate culture, is a fundamental factor for achieving a balance between profitability and quality. It is therefore important to take into account some general pre-requisites to achieving a service culture.

Gronroos (1993) establishes four types of requisites for good service:

- Strategic Requisites: these are based on the development of a service orientated strategy that is based on the company's mission statement. This means that upper management should create a service orientated organization.

The human resources policy is an important part of the strategic requisites, as it constitutes an essential part of the service culture.

- Organizational Requisites: a service orientated company must have a lean organizational structure, with few hierarchical levels.

Decisions need to be taken by those employees who work closely with the clients, therefore the managers' role changes. The managers take on the role of tutors and leaders and should provide assistance, encourage their subordinates and create an open climate where good services become a value shared among all those involved.

Another aspect to consider is the development of simplified operational systems, routines and workflows.

- Requisitos Gerenciais: o que significa o estabelecimento de uma liderança orientada para serviços que inclui as atitudes que os gerentes e os supervisores tem com relação a seus papéis, seus subordinados e à maneira de agirem como gerentes.

O papel tradicional de mero gerente com atribuições técnicas parece estar transformando-se em um novo papel, caracterizado por liderança e orientação, que enfatiza o aspecto da parceria.

Outro ponto a considerar é o clima positivo de comunicação. A circulação de informações nos dois sentidos torna-se importante tanto para os empregados como para a empresa.

- Requisito de Conhecimento e Atitudes: através do treinamento de funcionários os requisitos de conhecimentos e atitudes para um bom serviço podem ser alcançados.

A fim de alcançar estes objetivos, o treinamento em serviços pode ser dividido em três categorias: desenvolvimento de uma visão holística da organização e suas subfunções como uma organização de serviços e como ela funciona de uma forma orientada para o mercado; desenvolvimento de habilidades relativas à forma como as várias tarefas devem ser executadas; e desenvolvimento de habilidades específicas de comunicação e serviços.

Os três tipos de treinamentos são necessários, pois em conjunto fornecerão subsídios para: compreender uma estratégia de serviços e como implementá-la; prover as habilidades necessárias para que os empregados possam desempenhar suas tarefas; e proporcionar aos empregados, principalmente às pessoas de contato e de suporte, habilidades específicas no que diz respeito às tarefas de comunicação.

De acordo com os autores estudados, verifica-se então que as pessoas são peças fundamentais para a qualidade na prestação dos serviços hoteleiros e, assim sendo, a área de recursos humanos parece representar um fator crítico na gestão dos serviços. Através dela, pode-se constituir uma liderança em toda a estrutura da organização que permita criar condições para motivar as pessoas a prestarem serviços de qualidade.

A gestão dos recursos humanos pode então contribuir na clareza da atribuição de responsabilidades e de liderança, que alimente uma cultura voltada para os serviços, permitindo moldar o comportamento das pessoas com mais eficácia na sedimentação da satisfação do cliente interno e, conseqüentemente do cliente externo.

O HOTEL OBJETO DO ESTUDO

O hotel estudado pertence a um grupo de serviços empresariais com 17 (dezesete) marcas nas áreas de Alimentação e Restaurantes, Hotelaria

- Managerial Requisites: this is the establishment of a service orientated leadership which includes the attitudes taken by the managers and supervisors towards their roles, their subordinates and the way in which they act as managers.

The traditional role of the mere manager with technical attributes appears to be transforming itself into a new role characterized by leadership and guidance, which focuses on the aspect of partnership.

Another point to consider is the positive communication. The flow of information in both directions becomes important both for the employees and for the company.

- Knowledge and Attitudinal requisites: the pre-requisites relating to knowledge and attitudes for good service can be achieved through employee training.

In order to achieve these objectives, training in services can be divided into three categories: the development of a holistic view of the organization and its sub-functions as a service organization and how it operates in a market orientated way; the development of skills relating to the way in which various tasks should be carried out; and the development of specific skills in communication and services.

Three types of training are necessary, which will together provide the resources for: understanding a service strategy and how to implement one; providing the necessary skills for the employees to carry out their tasks; and providing the employees, particularly the contact and support staff, with specific communication skills.

According to the authors studied, it can be seen that people are fundamental elements for guaranteeing quality in the provision of hotel services. The area of human resources, therefore, appears to represent a critical factor in the management of services since it is the means by which a leadership can be formed throughout the organizational structure, which will in turn motivate people to provide quality services.

Human resources management can therefore assist in clarifying the assignment of responsibilities and leadership which in turn, support the service orientated culture, enabling peoples' behavior to be shaped more efficiently and producing satisfaction among the internal clients and consequently, the external clients as well.

THE HOTEL UNDER STUDY

The hotel studied belongs to a group of business services which has 17 trade names in the Food and Restaurants, Hotel Management and Travel, Productivity and Marketing sectors. In

e Viagens, Produtividade e Marketing. Em 1999, contava com um total de 20 mil funcionários e uma receita operacional de US\$3,8 bilhões. Abrange vários países, formando-se assim uma extensa diversificação horizontal que configura os conglomerados multinacionais.

O hotel está situado na Região Metropolitana do Recife, a 15 Km do centro da cidade e a 5 km do aeroporto. Localizado à beira mar, conta com 108 (cento e oito) apartamentos, com serviço de quarto, serviço de lavanderia, estacionamento, restaurante, bar, áreas para eventos e área de lazer (piscina). Abriga ainda, em suas dependências, o Departamento Regional (Norte/Nordeste) de Recursos Humanos para o Setor de Hotelaria, que está diretamente vinculado à matriz do grupo.

Configura-se, portanto, como um hotel de médio porte. Sua estrutura está voltada ao atendimento de uma clientela formada, principalmente, por executivos e público de eventos.

O grupo hoteleiro apresenta, como resumo do papel da organização no mercado e na sociedade, o que ele denomina de Projeto de Empresa no Brasil, baseado em três eixos: *People, Service, Profit*. No eixo *People*, o grupo acredita que as pessoas podem realizar seus sonhos a partir da empresa, numa relação de parceria; o eixo *Service* representa o jeito da empresa de servir e o *Profit*, a possibilidade dos colaboradores lucrarem junto com a empresa.

Partindo dessas premissas, a política que norteia a área de Recursos Humanos do Grupo baseia-se em dez pontos principais: escolhendo as pessoas; integrando as pessoas; criando condições para as pessoas se sentirem motivadas; construindo e mantendo equipes; lidando com as divergências; acompanhando o desempenho; treinando as pessoas; realizando a missão da empresa; garantindo a qualidade organizacional e proporcionando uma qualidade de vida às pessoas (MANUAL DE RECURSOS HUMANOS DO GRUPO, 2000).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa de caráter exploratório, sendo identificada como um estudo de caso. O estudo de caso tem sido aplicado quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais analisados dentro de um contexto de vida real e que, portanto, responde às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem (GODOY, 1995).

A população da pesquisa constituiu-se de 57 (cinquenta e sete) colaboradores, representando todos os níveis hierárquicos da organização. O tipo de amostragem utilizada foi a não probabilística, selecionada por tipicidade, tendo sido constituída por elementos considerados representativos da

1999, it had a total of 20 thousand employees and an operating income of US\$ 3.8 billion. It operates in various countries and therefore has a broad horizontal diversification which is a characteristic of multinational conglomerates.

The hotel is located in the Metropolitan Region of Recife, 15 km from the city center and 5 km from the airport. Situated on the sea front, it has 108 en-suite rooms, with room service, laundry service, parking, restaurants, bar and areas for events and leisure (swimming pool). Within the hotel is the Regional Department (North/Northeast) for Human Resources for the Hotel Sector, which is directly linked to the group's headquarters.

It falls within the category of a medium-sized hotel and its structure is geared toward a clientele which is comprised mainly of executives and the events public.

The hotel group presents, as a summary of the organization's role within the market and society, what it calls the *Projeto de Empresa no Brasil* (Project of the Company in Brazil), which is based on three pivotal aspects: *People, Service and Profit*. In the aspect *People*, the group believes it can help people achieve their dreams in partnership with the company; the aspect *Service* represents the means by which the company provides the service, while *Profit* is the opportunity for employees to profit together with the company.

Based on these premises, the guiding policy of the group's Human Resources sector is based on ten key points: selecting people; integrating people; creating conditions that will enable people to feel motivated; building and maintaining teams; dealing with differences of opinion; monitoring performance; training people; fulfilling the company's mission; guaranteeing organizational quality and providing a good quality of life for its people (HUMAN RESOURCES MANUAL OF THE GROUP, 2000).

METODOLOGICAL ASPECTS

This research is qualitative and exploratory in nature, and is identified as a case study. The case study has been applied when the focus of interest is on current phenomena analyzed within a real life context. It therefore answers the questions “how” and “why” certain phenomena occur (GODOY, 1995).

The population studied consists of 57 employees, representing all hierarchical levels of the organization. The sampling method used was a non-probabilistic one, selected by typicity, being comprised of elements considered representative of the target population.

The research sample, comprising 45 (forty five) hotel employees, was divided into five groups of

população-alvo.

A amostra da pesquisa foi dividida em grupos formados pelos colaboradores do hotel, totalizando 45 (quarenta e cinco) pessoas, contemplando-se assim cinco grupos, três dos quais pertencentes ao organograma do hotel em estudo e dois às gerências regionais de recursos humanos e vendas, conforme tabela 1.

Tabela 1: Amostra da pesquisa

ÁREA	Nº EMPREGADOS
Gerência Geral	01
Média Chefia	07
Operacional	35
Gerência Regional de RH	01
Gerência Regional de Vendas	01
TOTAL	45

Como técnica fundamental da pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas, do tipo semi-estruturadas, através de roteiros, diferenciados em duas categorias, uma direcionada para as gerências regionais do grupo e gerência geral do hotel, e outra para as demais categorias funcionais da empresa.

Para dar suporte ao estudo foram coletados dados secundários, obtidos através de pesquisa documental realizada junto à empresa, tendo sido examinados: relatórios, pesquisas internas/externas, manuais, publicações, comunicações internas, o *site* do grupo (na Internet) e documentos (registros, correspondências, ofícios, memorandos) que foram reexaminados, recebendo tratamento analítico que puderam complementar o estudo.

Como forma para a interpretação dos dados obtidos utilizou-se a metodologia denominada análise de conteúdo (BARDIN, 1979), tomando-se como referência a revisão da literatura constante deste trabalho.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa demonstraram que a gestão de recursos humanos adotada pelo hotel, objeto deste estudo, apresenta-se consistente e bem estruturada, o que permite criar condições para despertar e desenvolver no colaborador o comprometimento com os valores da empresa e, conseqüentemente, com a qualidade na prestação dos serviços hoteleiros.

A estrutura organizacional do hotel é enxuta, o que permite a atuação rápida e objetiva dos colaboradores que estão em contato direto com o cliente. Os poucos níveis hierárquicos possibilitam um trabalho compartilhado e, ao mesmo tempo, solicitam das chefias o desempenho de um papel muito mais de liderança, de orientação e de parceria para o trabalho. Por outro lado, a empresa deve ter um pouco de cautela, levando-se em conta que o

employees – three groups consisting of members of the hotel's organization chart and two groups of employees from the regional human resources and sales management teams, as shown in Table 1.

Table 1: Research Sample

AREA	No of EMPLOYEES
General Management	01
Middle Management	07
Operational Level	35
Regional HR Management	01
Regional Sales Management	01
TOTAL	45

As a basic technique of qualitative research, semi-structured interviews were carried out, using scripts. The interviews were divided into two categories, one of which was applied to the group's regional management and the general management of the hotel, and the other to the remaining employee categories of the company.

To support the study, secondary data were gathered, through documents provided by the company which included: reports, internal/external research, manuals, publications, internal communications, the group's website (on the Internet) and other documents (records, correspondence, official letters, memoranda). These were re-examined and analyzed as a complement to the study.

The method of content analysis (BARDIN, 1979), was used to interpret the data obtained, taking as a reference the ongoing literature review of this work.

KEY RESULTS

The results of the research demonstrate that the human resources policy adopted by the hotel studied is consistent and well-structured, creating the necessary conditions to awaken and develop in the employee a commitment to the company's values and consequently, to the quality of the hotel services.

The hotel has a lean organizational structure, enabling employees who are in direct contact with the client to act quickly and objectively. The small number of hierarchical levels enables work to be shared, while at the same time demanding of the heads of departments a role that consists more of leadership, guidance, and a working partnership. On the other hand, this flattened organizational pyramid means that the company needs to exercise caution in relation to the cost reduction strategy, ensuring that it does not go beyond pre-determined limits and jeopardize the services.

achatamento da pirâmide organizacional, quando relacionado à estratégia de redução de custos, não deve ultrapassar a determinados limites de forma a não prejudicar a prestação dos serviços.

No que diz respeito ao suporte que as estratégias devem dar ao desenvolvimento da cultura de serviços, os resultados demonstraram que o hotel apresenta uma missão clara, que é reconhecida e compartilhada pela maioria dos colaboradores, permitindo o compromisso destes para com os objetivos organizacionais.

Quanto às políticas e práticas de recursos humanos, verificou-se que a maioria dos funcionários as consideram satisfatórias. A empresa oferece, de forma geral, um conjunto de vantagens que engloba salários, benefícios, remuneração variável, treinamento e participação nos lucros, que é atrativo e os faz optar por permanecer no emprego, principalmente quando comparado ao que é oferecido pelos demais hotéis integrantes do mercado local.

No que diz respeito ao aspecto remuneração, deve-se ressaltar que alguns dos colaboradores não mostraram plena satisfação, entretanto, dentre estes, a maioria consegue perceber que é o próprio mercado que estabelece os baixos salários característicos da hotelaria na região. Outro dado a ser considerado é que a proposta da empresa de participação nos lucros não se constitui um grande incentivo, levando-se em conta que há três anos os colaboradores não obtêm resultados, o que se torna para eles uma possibilidade remota de ganho.

Com relação à estrutura de comunicação do hotel, constatou-se que existe uma circulação de informações entre chefes e subordinados, entre colegas de trabalho e entre os diversos departamentos, tanto formal, quanto informal, que favorece o bom desempenho das rotinas e atividades e também colabora para sedimentar as normas e valores compartilhados pela empresa, reforçando, portanto, a cultura da empresa. Essas normas e valores são disseminados entre os colaboradores através de vários mecanismos, dentre os quais, reuniões, treinamentos, documentos.

A identificação e/ou compromisso com as normas e valores da empresa pode ser corroborado pelo tempo de permanência no emprego da maioria dos funcionários (64,4%), que tem entre um e dez anos de hotel. Dado relevante, já que a hotelaria como um todo apresenta um alto índice de rotatividade de funcionários.

O treinamento é outro fator de extrema relevância no contexto da formação e solidificação de uma cultura de serviços, pois é principalmente através dele que é repassado aos colaboradores os conhecimentos e atitudes para a realização de um

In terms of the support that the strategies should lend to the development of a service culture, the results show that the hotel does have a clearly-defined mission and that this mission is recognized and shared by the majority of its employees, ensuring that they are committed to the organizational goals.

As for the human resources policies and practices, it is observed that the majority of the employees consider these to be satisfactory. The company offers, in general, a range of advantages, including salaries, benefits, variable salaries, training and profit sharing, which is attractive and encourages them to remain in the job, particularly when compared to the benefits offered by other hotels in the local market.

Regarding the aspect of salary, it should be noted that some of the employees were not completely satisfied. Of these, however, the majority admitted that the low salaries typical of the region's hotel industry are fixed by the market itself. Another fact worth noting is that the company's profit-sharing scheme has not proved to be a major incentive, given that for three years the employees have not obtained any benefits, making it a remote source of potential earnings for them.

In relation to the hotel's communication structure, it was noted that there is a flow of information among the heads and subordinates, among work colleagues and among the various departments, both formal and informal, which favors the good performance of operations and activities and also helps to establish the rules and values shared by the company, thereby reinforcing the corporate culture. These rules and values are disseminated among the employees by various means, such as meetings, training sessions and documents.

The identification with and/or commitment of the employees to the company's rules and values can be seen by the fact that the majority of the employees (64.4%) have remained in their jobs for between one and ten years. This is an important factor, since the hotel industry as a whole has a high staff turnover.

Training is another extremely important factor in forming and consolidating a service culture, since this is the principle means by which knowledge and attitudes are passed on to the employees, enabling them to provide a quality service. The company has a consistent, well-structured training policy, offering courses in a variety areas, focusing on the market, the development of skills relating to specific tasks and communication among the various levels of the organization. These training courses are held within the company itself, though agreements

serviço de qualidade. A empresa possui uma política de treinamento consistente e bem estruturada, realizando cursos nas diversas áreas, com orientação para o mercado, desenvolvimento de habilidades relativas a tarefas específicas e de comunicação e nos diversos níveis hierárquicos. Esses treinamentos são realizados na empresa, por meio de alguns convênios com instituições de ensino e na Universidade da própria organização.

A análise dos dados e as considerações apresentadas demonstraram como a empresa pesquisada vem conseguindo, através de investimentos na gestão dos recursos humanos, criar consciência e compromisso voltados para o cliente externo e para a prestação de um serviço de qualidade, o que se traduz na cultura de serviços, pré-requisito imprescindível para uma empresa que pretenda ser ou tornar-se competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa pode demonstrar que o hotel vem conseguindo, por meio de seu investimento na gestão de recursos humanos, desenvolver e solidificar uma cultura voltada para os serviços.

O hotel possui uma cultura organizacional forte, que consegue estabelecer uma relação de parceria com a maioria de seus colaboradores, o que lhes permite realizar um trabalho em equipe, participativo e comprometido com o atendimento ao hóspede. Entretanto, apesar de seguir as tendências positivas para gestão de recursos humanos, o hotel precisa, constantemente, estar em processo de reavaliação de suas estratégias, políticas e práticas de recursos humanos, a fim de que possa estar sempre em condições de competitividade.

Num contexto mais geral de mercado, a hotelaria ainda trabalha com salários reduzidos e um contingente significativo de pessoas com baixo nível educacional, entretanto pode-se constatar que o hotel oferece aos seus colaboradores um conjunto de benefícios e oportunidades de crescimento que o diferencia de seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. (1999).” **Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade**”, in: VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, L. M. B. *Administração Contemporânea*. São Paulo: Atlas (p.215-238).

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa. Edições 70. 1979.

BASSI, Eduardo. **Globalização de Negócios**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

with teaching institutions, and at the Organization’s own University.

The analysis of the data and considerations presented demonstrates that the company studied has been successful, through its investments in the area of human resources management, in raising awareness and commitment to the external client and providing a quality service. This translates into a service culture, an essential pre-requisite for a company aspiring to be or become competitive.

FINAL CONSIDERATIONS

This research demonstrates that the hotel has been successful, through its investments in human resources management, in developing and consolidating a service- orientated culture.

The hotel has a strong organizational culture, which has enabled it to establish a relationship of partnership with the majority of its employees. This enables them to work participatively, in teams, with a commitment to serving the guest. However, despite its positive efforts in the management of human resources, the hotel needs to constantly re-evaluate its strategies, policies and practices relating to human resources, in order to maintain its position of competitiveness.

In a more general market context, the hotel industry still works with low salaries and a high proportion of staff with low levels of education. It was observed, however, that the hotel studied offers its staff a range of benefits and opportunities for growth, differentiating from its competitors.

REFERENCES

ALBUQUERQUE, L. G. (1999).” **Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade**”, in: VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, L. M. B. *Administração Contemporânea*. São Paulo: Atlas (p.215-238).

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa. Edições 70. 1979.

BASSI, Eduardo. **Globalização de Negócios**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.

BEER, M. SPECTOR, B. LAWRENCE, P. MILLS, D. WALTON, R. **Human Resource Management: a general managers’ perspective**. New York: Free Press. 1985.

- BEER, M. SPECTOR, B. LAWRENCE, P. MILLS, D. WALTON, R. **Human Resource Management: a general managers' perspective**. New York: Free Press. 1985.
- BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** –ABDT – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books. 1994.
- BOWEN, D. E., SCHNEIDER, B. **Services marketing and management: implications** for organisational behavior. *Research in Organisational Behavior*, 10, 1988.
- CAPELLI, P., CROFTER-HEFTER, A. **Distinctive human resources are firms core competencies**. *Organization Dynamics*, vol. 24, n. 3 p. 7-22. 1996.
- CARVALHO, Virgílio N. da S. **Por uma política de recursos humanos**. *Revista Turis em Análise, ECA-USP*. São Paulo. V. 2, n. 2, p. 14-23, nov. 1991.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- COBRA, Marcos e RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1992.
- DAVIS, S. M. **Managing Corporate Culture**. Cambridge, Mass: Balinger, 1985.
- FISHER, André. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.
- GENNARD, J. , KELLY, J. **Human resource management: the views of personnel directors**. *Human Resource Management Journal*, v. 5, n. 1, p. 15-32, 1994.
- GODOY, Arilda Schimidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.
- GONÇALVES, J. E. L. **Os novos desafios da empresa do futuro**. *RAE*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FVG, v. 37, n. 3, p. 10-19, Jul/Sept. 1997.
- BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** –ABDT – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books. 1994.
- BOWEN, D. E., SCHNEIDER, B. **Services marketing and management: implications** for organisational behavior. *Research in Organisational Behavior*, 10, 1988.
- CAPELLI, P., CROFTER-HEFTER, A. **Distinctive human resources are firms core competencies**. *Organization Dynamics*, vol. 24, n. 3 p. 7-22. 1996.
- CARVALHO, Virgílio N. da S. **Por uma política de recursos humanos**. *Revista Turis em Análise, ECA-USP*. São Paulo. V. 2, n. 2, p. 14-23, nov. 1991.
- CASTELLI, Geraldo. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- COBRA, Marcos e RANGEL, Alexandre. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1992.
- DAVIS, S. M. **Managing Corporate Culture**. Cambridge, Mass: Balinger, 1985.
- FISHER, André. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.
- GENNARD, J. , KELLY, J. **Human resource management: the views of personnel directors**. *Human Resource Management Journal*, v. 5, n. 1, p. 15-32, 1994.
- GODOY, Arilda Schimidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.
- GONÇALVES, J. E. L. **Os novos desafios da empresa do futuro**. *RAE*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FVG, v. 37, n. 3, p. 10-19, Jul/Sept. 1997.
- GRONROOS, C. **Gerenciamento e Serviços: a competição por serviço na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

- GRONROOS, C. **Gerenciamento e Serviços: a competição por serviço na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- GRUPO ACCOR-NHT. **Manual de Recursos Humanos - Como selecionar, acolher, integrar e desenvolver-se na NHT Hotelaria e Turismo**. São Paulo. 2000
- GUEST D. E. **Human resource management and industrial relations**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 503-521, 1987.
- HENDRY, C., PETTIGREW, A. **Patterns of strategic change in the development of human resource management**. British Journal of Management, v. 3, p. 137-156, 1992.
- HOGAN, J., HOGAN, R. BUCH, C. M. **How to measure service orientation**. Applied Psychology Journal, n.1, 1984.
- KOTLER, P. BOWEN, J. MAKENS, J. **Marketing hospitality and tourism**. 2 ed. NJ-EUA: Prentice-Hall, 1999.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- LADO, A A, WILSON, M. **Human resource systems and sustained competitive advantage: a competence based perspective**. Academy of Management Review, v. 19, n.4, p 699-727, 1994.
- MARQUARDT, M. J., ENGEL, D. W. **Global human resource management**. Englewood. Chifs: Prentice-Hall, 1993.
- OGBONNA, E. WHIPP, R. **Strategy, Culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector**. Human Resource Management Journal. London. v.9, n. 4, 75-90. 1999.
- PANORAMA Setorial/Gazeta Mercantil. **Análise Setorial: a indústria hoteleira**. LUZ, M.C.V. São Paulo. Vol. 1, Apr., 1999.
- PICHWORTH, J. R. **Minding the ps and qs: linking quality and productivity**. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May, 1987.
- PIERCY, N., MORGAN, N. **Internal marketing – the missing half of the marketing programme**. Journal of Long Range Planning, 24 (2), p. 82-93. 1991.
- PORTER, Michael. **Seminário “Reinventing Strategy”**, HSM, São Paulo, 6/12/94.
- GRUPO ACCOR-NHT. **Manual de Recursos Humanos - Como selecionar, acolher, integrar e desenvolver-se na NHT Hotelaria e Turismo**. São Paulo. 2000
- GUEST D. E. **Human resource management and industrial relations**. Journal of Management Studies, v. 24, n. 503-521, 1987.
- HENDRY, C., PETTIGREW, A. **Patterns of strategic change in the development of human resource management**. British Journal of Management, v. 3, p. 137-156, 1992.
- HOGAN, J., HOGAN, R. BUCH, C. M. **How to measure service orientation**. Applied Psychology Journal, n.1, 1984.
- KOTLER, P. BOWEN, J. MAKENS, J. **Marketing hospitality and tourism**. 2 ed. NJ-EUA: Prentice-Hall, 1999.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- LADO, A A, WILSON, M. **Human resource systems and sustained competitive advantage: a competence based perspective**. Academy of Management Review, v. 19, n.4, p 699-727, 1994.
- MARQUARDT, M. J., ENGEL, D. W. **Global human resource management**. Englewood. Chifs: Prentice-Hall, 1993.
- OGBONNA, E. WHIPP, R. **Strategy, Culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector**. Human Resource Management Journal. London. v.9, n. 4, 75-90. 1999.
- PANORAMA Setorial/Gazeta Mercantil. **Análise Setorial: a indústria hoteleira**. LUZ, M.C.V. São Paulo. Vol. 1, Apr., 1999.
- PICHWORTH, J. R. **Minding the ps and qs: linking quality and productivity**. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, May, 1987.
- PIERCY, N., MORGAN, N. **Internal marketing – the missing half of the marketing programme**. Journal of Long Range Planning, 24 (2), p. 82-93. 1991.
- PORTER, Michael. **Seminário “Reinventing Strategy”**, HSM, São Paulo, 6/12/94.

PORTER, Michael. **Seminário “Reinventing Strategy”**, HSM, São Paulo, 6/12/94.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

SCHNEIDER, B. , BOWEN, D.E., **Employee and customer perceptions of service banks: replication and extension**. Journal Applied Psychology, 70, 1985.

SCHNEIDER, B. **Notes on climate and culture creative in services marketing: what’s new, what work, what’s developing**. Chicago. American marketing Association, 1986.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

SCHNEIDER, B. , BOWEN, D.E., **Employee and customer perceptions of service banks: replication and extension**. Journal Applied Psychology, 70, 1985.

SCHNEIDER, B. **Notes on climate and culture creative in services marketing: what’s new, what work, what’s developing**. Chicago. American marketing Association, 1986.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

Recebido em: julho de 2002
Aprovado em: fevereiro de 2003

Received in: july 2002
Approved in: february 2003