

Receitas da ARH utilizadas no setor hoteleiro: o caso do pão de queijo e do hambúrguer

Recetas de la ARH utilizadas en el sector hotelero: el caso del pan de queso y de la hamburguesa

HRM recipes used in the hotel sector: the case of *pão de queijo* and hamburger

Luciana Resende Ávila*
lucianaresendeavila@yahoo.com.br
Valdir Machado Valadão Júnior**
valdirjr@ufu.br
Raquel Cristina Radamés de Sá***
raquel@ufu.br

Resumo

Trabalhar pessoas como competências essenciais dentro das organizações compreende uma das atividades da Administração de Recursos Humanos. Este estudo tem como objetivo geral levantar as principais diferenças das políticas e práticas da Administração de Recursos Humanos desenvolvidas por dois hotéis de uma cidade do Triângulo Mineiro, sudeste do Brasil, sendo um hotel independente e outro hotel de bandeira internacional. Entre as fontes de coleta de dados utilizaram-se: documentos organizacionais e material de divulgação, a observação direta não participante e entrevistas diretas com os gerentes. Os hotéis são identificados nos resultados da pesquisa como HA, o hotel independente, e HB, o hotel de bandeira internacional. O resultado da pesquisa aponta para diversas diferenças entre as duas unidades, destacando-se a necessidade de ampliação da visão estratégica em uma delas, em prol de maior eficiência na consecução de seus objetivos.

Palavras-chaves: Administração de Recursos Humanos, Estratégia, Meios de Hospedagem.

Resumen

Trabajar con personas como competencias esenciales dentro de las organizaciones, comprende una de las actividades de la Administración de Recursos Humanos. Este estudio, tiene como objetivo general, levantar las principales diferencias de las políticas y prácticas de la Administración de Recursos Humanos, desarrollada por los hoteles de una ciudad del Triángulo Mineiro; en el sudoeste del Brasil, siendo uno de ellos independiente, y otro hotel de bandera internacional. Entre las fuentes de recolección de datos, se utilizaron: documentos organizacionales y material de divulgación, la observación directa no participante, y entrevistas directas con los gerentes. Los hoteles son identificados en los resultados de la investigación como HA, el hotel independiente, y HB, el hotel de bandera internacional. El resultado de la investigación, apunta a diversas diferencias entre las unidades, destacándose la necesidad de ampliación de la visión estratégica en una de ellas, en pro de una mayor eficiencia en la consecución de sus objetivos.

Palabras claves: Administración de Recursos Humanos, Estrategia, Medios de Hospedaje.

Abstract

Dealing with people as essential skills within organizations is one of the activities of Human Resources Management. This study seeks to address the main differences in Human Resources Management policies and practices developed by two hotels in a city in the 'Minas Gerais Triangle', in the Southeast of Brazil. One is an independent hotel, while the other is part of an international hotel chain. The sources of data collection used include: Organizational documents and publicity materials, direct non-participative observation, and guided interviews with the managers. The hotels are identified in the research results as HA – the independent hotel, and HB – the hotel which is part of an international chain. The results of the research indicate various differences between the two units, highlighting a need to widen the strategic vision in one of them, in order to improve the efficiency of achieving its objectives.

Key words: Human Resources Management, Strategy, Means of Accommodation.

* Mestre em Administração (Universidade Federal de Uberlândia - FAGEN/UFU), Bacharel em Turismo e Hotelaria (UNITRI).

** Professor Adjunto e Coordenador do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU), Doutor em Engenharia de Produção (UFSC), Mestre em Administração (UFPR).

*** Professora Associada I da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU), Doutora em Administração de Empresas (FGV/SP), Mestre em Administração (UFMG), Especialista em Engenharia Econômica e Administração Universitária, Graduada em Administração de Empresas e Ciências Contábeis (Universidade Federal de Uberlândia - UFU).

Endereço para correspondência:

Universidade Federal de Uberlândia - Programa de Mestrado em Administração. Av. João Naves de Ávila, 2121 - Bloco 1F - Sala 216 - Uberlândia (MG). CEP: 38400-902

Telefone: (34) 3239-4525

1 Introdução

A partir dos anos 90 uma noção marcou a literatura nacional de RH, a idéia de gestão estratégica de Recursos Humanos – RH. Ela se contrapõe a noção dominante, até aquele momento, de que a gestão de pessoas estaria relacionada à implementação de áreas funcionais nas organizações e, como quase todas as inovações em administração, essa também foi uma influência de perspectivas estrangeiras. Portanto, parece natural que a implementação dessas idéias ocorresse primeiro em organizações internacionais e, posteriormente, nas empresas nacionais.

O bojo das inovações preconizava uma atuação diferente para a área, além de ligá-la à estratégia da organização, ela também tem visões diferenciadas de carreira, de remuneração, de relações de trabalho e de controles em Recursos Humanos. Em síntese, ela procura responder às mudanças e aos tempos de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade presentes no ambiente institucional naquele momento (ALBUQUERQUE, 1999; WOOD; PICARELLI FILHO, 1998; ULRICH, 1999).

Neste sentido, a pesquisa apresentada neste artigo procura analisar se tais idéias foram também implementadas em empresas do setor hoteleiro. Para tal, a pesquisa foi desenvolvida em dois hotéis de uma cidade do Triângulo Mineiro, sudeste do Brasil, sendo um dos hotéis de bandeira americana, denominado de Hambúrguer e, o outro, uma unidade independente, construída e gerida por empresários mineiros, alcunhado neste trabalho de Pão de Queijo.

Assim, o **objetivo geral** deste estudo é levantar as principais diferenças das políticas e práticas da Administração de Recursos Humanos desenvolvidas por estes dois hotéis. Os **objetivos específicos** consistem em, primeiramente, verificar se há visão estratégica nas políticas e práticas da Administração de Recursos Humanos no sentido de estarem alinhadas em prol da consecução dos objetivos organizacionais; segundo, verificar se as mesmas políticas e práticas visam tornar os funcionários competências essenciais da organização, a fim de obterem vantagem competitiva.

Em relação aos procedimentos metodológicos, essa pesquisa compreende um estudo comparativo de caso. É descritiva e qualitativa. Entre as fontes de coleta de informações utilizou-se: documentos, a observação direta não participante e entrevistas diretas com os gerentes das duas unidades. Todos os dados foram tratados na perspectiva da análise de conteúdo, além disto, como uma tentativa de minimizar os limites intrínsecos a cada fonte, usou-se a triangulação de dados.

As categorias que orientaram a pesquisa foram: planejamento e participação; descrição e análise dos cargos; políticas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração, benefícios e carreira.

Os hotéis encontram-se identificados nos resultados da pesquisa como Hotel HA, o hotel independente, e Hotel HB, o hotel de bandeira internacional. Cumpre destacar que ambas as unidades hoteleiras, objetos deste estudo, são de mesma categoria, com oferta de serviços similares, estrutura e equipamentos modernos.

Compondo a estrutura deste artigo, em princípio, apresenta-se o conceito de gestão trabalhado nos meios de hospedagem, uma breve revisão teórica sobre a evolução do papel da Administração de Recursos Humanos. Em seguida, uma abordagem sobre o conceito de competência essencial e sua importância como vantagem competitiva nos meios de hospedagem e, então, uma breve exposição sobre políticas e práticas de recursos humanos. Posteriormente, apresentam-se os dados obtidos da pesquisa com subseqüentes considerações finais.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de Empreendimentos Hoteleiros

Segundo Guerrier (2000), a natureza do papel do gestor no setor dos meios de hospedagem é controversa. Questiona-se se a administração de hospedagem é única, ou seja, se é substancialmente diferente da administração de outras atividades e até que ponto os gerentes precisam ter habilidades

práticas referentes às atividades exercidas no setor. Existem argumentos a favor de que a gestão desta natureza tenha um caráter único e que os gestores necessitam ter conhecimentos da prática exercida pelas diferentes funções. Tal perfil é reforçado pelo sucesso em todo o mundo do trabalho dos estudantes formados em escolas de hospitalidade européias. Há, também, argumentos em favor de que apenas conhecimentos de administração em geral são suficientes. Haja vista os gerentes de multinacional que não conhecem em detalhes a função de todos os trabalhadores (GUERRIER, 2000).

Paiva et al. (2003) realizaram uma pesquisa com 21 gerentes de hotéis buscando informações sobre as funções gerenciais no âmbito da hotelaria, as quais foram descritas em termos de “milícias” (características da atuação cotidiana, contradições, fragmentações e desafios); “malícias” (foco nas relações com outros atores relevantes, como subordinados, chefias e clientes) e “delícias” (expectativas positivas, questões relacionadas a poder, status, realização)” (PAIVA et al., 2003, p. 1).

Segundo os autores, no que cabe às milícias da função gerencial, foram explicitadas as dificuldades diárias que o gestor enfrenta no setor de hotelaria, englobando os desafios, a sobrecarga a que estão sujeitos. Denotou-se uma fraca ou fragmentada identidade gerencial, pois seu papel parecia não ser claro em sua amplitude e profundidade para a maioria dos respondentes. Cada entrevistado colocou ênfase em determinado aspecto da função. Quanto às malícias, o lidar com funcionários menos qualificados e com clientes pouco cordiais ou mais exigentes impõe aos gerentes certos “jeitinho” ou “jogo de cintura” como eles próprios definiram a forma de lidar com estas situações. Por fim, as delícias que os autores relacionam à função gerencial referem-se à autonomia, à liberdade, ao acesso à direção, ao status, ao prestígio e ao poder (PAIVA et al., 2003).

Em qualquer dessas situações uma coisa é certa: o gerente terá que trabalhar com as pessoas, conseguir que elas atuem em suas atividades motivadas, empenhadas na realização de suas funções para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, por isto, espera-se que ele as gerencie utilizando práticas modernas de RH.

2.2 O Desenvolvimento da Administração Estratégica de Recursos Humanos

De acordo com Lacombe e Tonelli (2001) a década de 1980 nos Estados Unidos foi o marco inicial das abordagens estratégicas de recursos humanos. Logo no início desta década, o conceito de Planejamento Estratégico para Recursos Humanos, PERH, surgiu com base no desenvolvimento de duas proposições, a de Michigan e a de Harvard.

A proposição de Michigan, conhecida por *Michigan Concept*, define a PERH como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH e deposita maior ênfase temporal e quantitativa na missão e na estratégia, com a devida adequação do RH. O PERH consiste, basicamente, em desenvolver estrategicamente os processos de seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento.

A proposição de Harvard, o *Harvard Concept*, tem maior foco na perspectiva da gestão da administração de recursos humanos, com o papel tanto de adaptador quanto de interventor no planejamento estratégico. Com o propósito de determinar as políticas de RH, consideram-se quatro áreas-chaves: grau de influência do empregado (participação), fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão), sistemas de recompensas e sistemas de trabalho (organização do trabalho). Staehle elucida os fatores que afetam estas áreas:

Estas áreas são afetadas pelos interesses dos *stakeholders*, onde se incluem os empregados, e por fatores situacionais, como características da força de trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho, sindicatos etc. As decisões têm efeitos imediatos em termos de comprometimento, competência, congruência e custo, e também de longo prazo, como o bem-estar dos empregados, efetividade organizacional e bem-estar social. As políticas têm efeitos circulares, o que deve ser reconhecido ao serem traçadas e implementadas (STAEHLE, 1991 apud LACOMBE; TONELLI, 1991, p. 159).

Com base em Springer e Springer, Lacombe e Tonelli (2001) explicitam que a prática de RH na década de 1980 seria essencialmente focada em: **recrutamento**, ênfase no recrutamento interno com vistas a adequação aos objetivos estratégicos; **análise de funções**, com a finalidade maior de fornecer informações para todo o campo de atividades de RH, e menos como controle ou imposição de tarefas predeterminadas; **treinamento e desenvolvimento**, previsão de grande crescimento da função de treinamento: *in-house training* (permite a resolução de problemas específicos), para o pessoal operacional; e desenvolvimento de competências por meio de treinamentos técnicos e comportamentais, para o nível gerencial.

Pensar em recursos humanos de forma estratégica só aconteceu quando percebeu-se a importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios e, também, a ocorrência de um intervalo entre o que era necessário para a implementação de tais estratégias e a realidade que as empresas enfrentavam em termos de pessoal para implantá-las (WOOD; PICARELLI FILHO, 1998; ALBUQUERQUE, 1999; ULRICH, 1999).

Em nível nacional esse conceito toma forma efetivamente na década de 1990, conforme Albuquerque (1999), o conceito de gestão estratégica de RH foi introduzido na literatura e nas práticas organizacionais no início dos anos 1990. O autor afirma que a nova visão da gestão de pessoas ocorre à luz da intensificação da competitividade. A concepção da empresa competitiva começa a tomar forma, objetivando atender aos interesses dos *stakeholders*, pela adoção de uma política de RH, visando a manutenção das pessoas na empresa, porém de modo flexível, com intercâmbio entre carreiras e funções, e o foco no desempenho de equipes. Deste modo, fica nítida a importância da preparação dos funcionários com vistas ao desempenho de funções no presente e no futuro. O autor aponta algumas diferenças entre a visão estratégica e a tradicional nas relações de trabalho e nas políticas de RH quando da incorporação, por parte das empresas, das noções de qualidade, de produtividade e de flexibilidade.

Anthony et al. (1996 apud LACOMBE; TONELLI, 2001), assinalam que a estratégia de RH deveria, além de considerar os impactos do ambiente, focar o longo prazo, considerando todo o pessoal, e ser integrada à estratégia corporativa. As funções dos recursos humanos deveriam ser alinhadas à estratégia da empresa. Os autores sugerem que todos os gerentes devem ser vistos como gerentes de RH, ou seja, tornando-se responsáveis pela aplicação eficiente e eficaz de seus subordinados. Ao profissional de RH caberia a função de *staff*.

Ulrich (1998) aponta na idéia acima o alinhamento das áreas funcionais à estratégia da empresa como um dos papéis de RH. Neste sentido, a metáfora dominante seria a do parceiro estratégico. Espera-se que no cumprimento desse papel a estratégia organizacional seja implementada. Portanto, a atividade da área é ajustar as táticas de RH à estratégia da empresa a partir do diagnóstico organizacional.

Siehl e Bowen (1997 apud LACOMBE; TONELLI, 2001) apontam um outro papel para o RH frente às mudanças nas relações de trabalho. Com a flexibilização das relações de trabalho e a existência de novas formas de trabalhar, o RH deveria elaborar junto à alta administração o conteúdo de um novo contrato psicológico existente entre o funcionário e a empresa, promovendo a flexibilidade entre as pessoas, acostumadas a agir de forma diferente.

Passarei e Guilherme (2000) apontam instabilidades resultantes do processo de flexibilização do trabalho. Conforme os autores, está ocorrendo uma sobrepujança das estratégias de mercado em detrimento de outros benefícios que elas poderiam trazer como a empregabilidade, o desenvolvimento profissional, a garantia de seguridade social e o exercício da cidadania, para os autores esse pode ser um dos limites da noção estratégica para Recursos Humanos.

Os autores Mohrman e Lawer III (1997), citados por Lacombe e Tonelli (2001), apontaram, ao final da década de 1990, um paradoxo nas empresas: necessitavam um maior desempenho por parte das pessoas e estas ofereciam menor comprometimento. Tal paradoxo conduziu a uma redefinição das preocupações de RH, que passou a trabalhar como um parceiro que contribuía para o desenvolvimento de novas abordagens para seleção, treinamento, planejamento de carreiras, recompensas e habilidades essenciais.

Os autores assinalaram, também, a existência de alianças e parcerias interorganizacionais entre empresas e entre estas e universidades e governos, a fim de estabelecer os requisitos necessários ao desenvolvimento de novos tipos de contrato de trabalho.

De acordo com Fischer (2000), diante de um cenário onde os pontos se convertem para o negócio da empresa e a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, começou-se a discutir o papel das pessoas para se atingir a competitividade. A ARH ganhou então um novo significado de função: a **ARH como vantagem competitiva**. Cabendo-lhe agora transmitir as estratégias corporativas às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade.

No caso do Brasil, segundo as autoras Lacombe e Tonelli (2001), a necessidade de se tratar a ARH como estratégica já havia aparecido na literatura no início da década de 1980. No entanto, o reconhecimento desta necessidade surgiu somente anos mais tarde devido ao contexto macroeconômico vigente, o qual não implicava necessidade de mudanças. As autoras citam o trabalho de Albuquerque que, no final da década de 1980, apontava que muito embora não se evidenciasse uma ligação forte entre planejamento estratégico e planejamento de recursos humanos, já se configurava uma tendência de aceitação de planejamento de recursos humanos por parte da alta administração.

Entretanto, na década de 1990, o padrão de competição das empresas brasileira foi afetado diretamente pelas importantes transformações no contexto econômico. É o momento em que a abordagem estratégica fica mais evidente (LACOMBE; TONELLI, 2001).

As autoras afirmam que, segundo pesquisas realizadas junto a dirigentes de empresas em 1998 por Venosa e Abbud, privilegiavam-se atividades burocráticas. Valiam-se do jargão “recrutando a pessoa certa para o lugar certo”, pagando-lhe um salário adequado e oferecendo-lhe treinamento, os problemas estariam sanados. Os autores descobriram que as empresas davam margens a procedimentos informais por não possuírem políticas e práticas de RH bem estruturadas e aplicadas.

Curato (2001) em dois levantamentos, respectivamente 1994 e 1999, chega à constatação de que há uma queda no número de empresas que praticam as atividades tradicionais, ou melhor, funcionais de Recursos Humanos. Conforme a autora, algumas das funções da área foram terceirizadas e há uma aproximação desta com o nível institucional das empresas, constatado a partir do aparecimento de diretorias na pesquisa de 1999.

Outra pesquisa conduzida pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da FIA, Fundação Instituto de Administração, conveniada à FEA-USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, mostrou que a área de Recursos Humanos está pronta para dar um salto fundamental em direção ao futuro em um ambiente em constante transição. Busca-se alinhar as competências humanas às estratégias de negócios das empresas com o gestor de RH engajado em sua formulação e implementação. De acordo com os respondentes da pesquisa, o princípio orientador da gestão de pessoas capazes de arcar com estes desafios é o alinhamento da gestão de RH com o negócio e orientada pelo conceito de competências (FIA/FEA/USP, 2004).

Diante deste contexto percebe-se uma evolução, um salto na Administração de Recursos Humanos no Brasil, cujas políticas e práticas passam a alinhar estrategicamente as competências humanas aos objetivos da corporação.

2.3 Competências Essenciais e Vantagem Competitiva nos Meios de Hospedagem – As Pessoas em Questão

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), o conceito de vantagem competitiva sustentável deriva de uma visão da organização baseada em seus próprios recursos: capital físico, capital humano e capital organizacional. A organização tem uma vantagem competitiva diferenciada quando consegue melhorar a qualidade de seus recursos existentes ou usá-los mais eficazmente que as demais empresas. Essa vantagem é considerada sustentável quando não pode ser facilmente

copiada. Mais especificamente, a vantagem competitiva sustentável deve-se a recursos que agregam valor à organização, que sejam únicos ou raros entre a concorrência, e que não possam ser imitados de forma idêntica pelas outras empresas, nem possam ser substituídos por recursos que as outras empresas possuem (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

No cenário atual, diante de uma economia globalizada e em face a mudanças rápidas e contínuas, além da concorrência acirrada, fica difícil desenvolver uma vantagem competitiva que seja sustentável por um determinado espaço de tempo. Por conseguinte, as empresas necessitam criar esta sustentabilidade pela implementação de estratégias geradoras de valor, com base em seus próprios e exclusivos recursos, capacidades e competências essenciais. Uma atividade bem-sucedida e de desempenho elevado requer uma competência distinta, uma vantagem competitiva (HITT et al., 2002).

Prahalad e Hammel (1998, p. 229) definem competência essencial como sendo “comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais”. É um ativo invisível que necessita ser trabalhado por meio de constantes treinamentos de pessoas para que desenvolvam novas habilidades, as quais devem ser continuamente melhoradas. “É importante criar um senso comunitário para que estas pessoas possam trocar informações sobre o que são capazes de fazer e como puderam criar isto” (PRAHALAD, 1997, p. 9).

De acordo com Campos (2002), os meios de hospedagem possuem características próprias de organização. Sua principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, alimentação, segurança e vários outros serviços coligados à atividade de bem receber.

Diante destas peculiaridades, as organizações hoteleiras requerem absoluta atenção por parte de seus administradores, já que os serviços são abstratos, o contato com o cliente é direto e os erros no planejamento dos serviços não podem ser corrigidos, uma vez que o produto é consumido no instante em que é produzido. A qualidade do serviço prestado é, desta forma, uma questão de sobrevivência empresarial (SAAB; DAEMON, 2000).

As unidades hoteleiras tornam-se cada vez mais competitivas, criando soluções voltadas para atender aos desejos e as necessidades do mercado pelo uso da tecnologia e de investimento no aprimoramento de seu maior ativo: o elemento humano.

A qualidade no atendimento deixou de ser um diferencial e passa a ser agora um elemento básico no setor de prestação de serviços. É por este ângulo que o profissional do setor hoteleiro deve se qualificar e estar ciente de suas responsabilidades. Um hotel abriga seres humanos com emoções e sentimentos, com diferentes desejos e necessidades. O profissional do setor hoteleiro deve estar sempre apto e pronto a não somente atender às expectativas de seus hóspedes, como também a surpreendê-los dentro das possibilidades da organização.

Fala-se extensivamente sobre a relação entre nível de qualificação profissional e o sucesso da empresa. Castelli (2001, p.38) argumenta que, “para as empresas prestadoras de serviço, existe uma estreita correlação entre o nível de educação e treinamento dado a seus empregados e a sua competitividade e a sua sobrevivência”.

Vieira (1994, p. 32) relaciona diretamente a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa com as pessoas que produzem ou realizam tais serviços:

Se é verdade que a Qualidade é definida pelos clientes ou consumidores a partir da maior ou menor satisfação que eles tem com a utilização dos serviços ou produtos da empresa, não é menos verdade que quem responde pela qualidade destes serviços ou produtos são as pessoas que produzem ou realizam os serviços, ou seja, os Recursos Humanos de uma dada organização. A existência de uma relação direta entre Recursos Humanos e Qualidade é, portanto, inegável.

Pode-se inferir que, nos meios de hospedagem, o elemento humano torna-se muito importante, pois o grau de satisfação ou insatisfação do hóspede depende essencialmente da qualidade humana nas relações instituídas pelos profissionais que lidam direta ou indiretamente com este. As organizações podem tornar-se mais competitivas com investimentos em tecnologia, mas é por meio de investimentos nas pessoas que elas serão capazes de transpor suas dificuldades e superar

desafios, buscando, por meio da capacitação profissional, produzir bens e serviços que atendam às necessidades e desejos de seus clientes.

A área de recursos humanos está começando a ser valorizada no ramo hoteleiro, como salientam Oliveira et al. (2003, p.8), “especificamente devido à competitividade no contexto globalizado. O grande diferencial competitivo são os talentos, e estes são necessários para que as empresas obtenham êxito e crescimento sustentável no mundo atual” .

As pessoas podem ser gerenciadas para criar uma vantagem competitiva sustentável. Na verdade, elas são as fontes mais promissoras de vantagem competitiva nas organizações de hoje. O complexo relacionamento entre os indivíduos dentro e fora da organização pode ser extremamente valioso e freqüentemente esta complexidade dos relacionamentos depende da cultura e da história próprias da empresa, o que torna muito difícil copiá-los. Mesmo que a concorrência compre as mesmas instalações e equipamentos, copiem práticas de distribuição e política de preços, é particularmente difícil decifrar exatamente como se cria a capacidade e a motivação entre os funcionários. Os empregados não aparecem nos relatórios financeiros e sua contribuição é freqüentemente muito sutil (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.4 Políticas e Práticas de Recursos Humanos

A empresa que deseja competir por meio da criatividade e da qualidade precisa de pessoas que estejam dispostas a compartilhar idéias, que possam aprender vários papéis dentro dos negócios, que possam ser criativas porque se sentem confiantes e importantes para o sucesso da organização. Isso se traduz em atividades específicas de RH (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Os autores supracitados comentam sobre a importância da contratação e posicionamento adequados de funcionários dentro de uma organização:

A organização com a mais perfeita definição de funções, estrutura organizacional e sistema de recompensas não vai funcionar direito, a menos que contrate um número e tipo de certos funcionários, colocados nas posições mais adequadas e consiga mantê-los dentro da empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.158).

Os autores ainda complementam que normalmente é mais eficaz pensar não apenas no preenchimento de vagas, mas também em conseguir as pessoas certas para que permaneçam na empresa, de maneira que novas vagas surjam menos freqüentemente, ou seja, introduzindo as pessoas certas na organização, o índice de *turn over* de funcionários será reduzido. Daí a necessidade de um planejamento adequado de recursos humanos e de se pesquisar as fontes de candidatos que preencham os requisitos do cargo a ser ocupado.

Com o intuito de atrair pessoal capacitado para levar adiante seus objetivos, as organizações utilizam técnicas e procedimentos específicos do subprocesso de provisão de recursos humanos, denominados recrutamento.

Ao mesmo tempo em que o recrutamento oferece trabalho, divulga também informações sobre a empresa para o mercado de recursos humanos. O recrutamento não é importante apenas para a organização. Milkovich e Boudreau (2000, p. 163) o tratam “como um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa”. Assim, os mecanismos de recrutamento devem passar informações acerca da empresa, a fim de torná-la atrativa ao mercado alvo.

Compartilhando desta mesma visão, Vieira (1994, p.13), resumidamente, define recrutamento como “um mecanismo utilizado pelas organizações para chamar a atenção das pessoas e atraí-las para participarem do processo de seleção a um determinado cargo”.

Deve-se, inicialmente, fazer um planejamento para definir os meios pelos quais chegará aos candidatos a informação sobre o emprego disponível ou o cargo a ser preenchido na organização.

Contudo, para que se definam os meios de comunicação é necessário conhecer e identificar as fontes de recrutamento, ou seja, deve-se conhecer e mapear o universo onde se incluem os profissionais em potencial, o alvo sobre o qual serão direcionadas as ações. Chiavenato (2002) define as fontes de recrutamento como sendo as áreas do mercado de recursos humanos exploradas pelos mecanismos de recrutamento.

Vieira (1994) comenta sobre a necessidade da abrangência do processo de recrutamento para o abastecimento do processo seletivo. Para o referido autor, não tem sentido implementar um processo de seleção de pessoal sem recorrer ao maior número possível de alternativas oferecidas pelo mercado de trabalho para realizar esta escolha, ou seja, utilizar-se de um processo abrangente, amplo, antes de realizar a seleção do profissional para o cargo a ser ocupado. Dependendo de seu tamanho, a própria organização pode ser uma das fontes pesquisadas. Quando ocorre o remanejamento dos próprios funcionários da organização com a finalidade de preenchimento de cargos ou funções desocupadas, dá-se o nome a este processo de Recrutamento Interno (VIEIRA, 1994). Tal processo implica uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento para o trabalhador dentro da empresa. Pelo fato de tentar atrair um indivíduo da própria organização e, portanto, ser uma pessoa já conhecida, o recrutamento interno pode ser uma técnica mais confiável, de baixo custo e, também, uma forma de incentivo às pessoas que almejam mudar de posição.

Para Lins e Zúñiga (1998) com base em Hax e Majluf, as empresas que se preocupam com a formação de seu pessoal buscam fazer com que este pessoal lá permaneça devido ao investimento que é realizado em sua capacitação.

Lacombe (2005) elucida que, conforme suas observações, as pessoas recrutadas internamente têm mais chances de permanecer mais tempo na empresa. Entretanto, com base em Hammel e Prahalad, o autor supracitado alerta para a questão das dificuldades frente a mudanças exigidas pelas novas condições do ambiente externo quando se dá prioridade total ao recrutamento interno, no intuito de manter pessoas com valores culturais muito próximos aos da organização.

Quando se utiliza procedimentos e técnicas de recrutamento de pessoal no ambiente externo à organização, ou seja, fora da empresa ou instituição, trata-se de um processo de recrutamento externo (VIEIRA, 1994). Por este processo a organização tem a oportunidade de melhoria de seu capital humano. Significa abastecer a empresa com novos talentos. Esta técnica proporciona uma oportunidade de injeção de novas idéias e percepções, novos conhecimentos e renovação na cultura organizacional (LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2002).

Por outro lado, a busca do capital humano externo é mais onerosa tanto em termos financeiros quanto emocionais, refletindo na motivação de funcionários aplicados na organização que, eventualmente, almejam e se julgam aptos para a ocupação do cargo disponível.

Outra solução utilizada pelas empresas é o **recrutamento misto**, ou seja, uma abordagem tanto das fontes internas de recursos humanos quanto das fontes externas à organização (LACOMBE, 2005). O autor explicita que toda empresa tem seus “vícios e cacoetes” que podem ou não ser válidos e que as pessoas recrutadas externamente, em geral, possuem um sentido crítico com relação às práticas e procedimentos, podendo trazer melhorias para a organização.

Na prática, ambos os mecanismos interno e externo se complementam. Desta forma, as empresas devem planejar e decidir sobre o tipo de recrutamento que melhor convenha à política da organização, buscando atrair os melhores candidatos e obter as maiores vantagens para si e para seus colaboradores.

A **seleção** de pessoas é um subprocesso de provisão que ocorre posteriormente ao recrutamento. Como afirma Chiavenato (2002, p.223), “o recrutamento e seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização”. O processo seletivo busca escolher entre os candidatos recrutados aquele que tenha maior possibilidade de preencher os requisitos do cargo disponível e desempenhá-lo com a qualidade desejável.

A partir de uma visão de RH alinhado à estratégia e focado em competências, o processo seletivo visa identificar entre os indivíduos recrutados, habilidades, talentos, competências, valores e crenças que mais se aproximam das exigências para ocupação de um determinado cargo (LACOMBE, 2005).

Para que este processo seja validado e, por conseguinte, bem sucedido, é necessário que siga critérios ou padrões fundamentados em informações previamente obtidas sobre o cargo disponível. Estas informações podem ser obtidas por diversas maneiras, destacando-se, entre elas, a descrição e análise do cargo, a aplicação da técnica dos incidentes críticos, a requisição de empregado, a análise do cargo no mercado e a hipótese de trabalho (CHIAVENATO, 2002).

A partir das informações a respeito do cargo a ser preenchido, o órgão de seleção tem condições de convertê-las para uma linguagem de trabalho convenientemente distribuídas em uma ficha denominada ficha de especificações do cargo. É a partir desta ficha que o órgão de seleção pode estabelecer as técnicas adequadas ao caso: entrevistas de seleção, provas de conhecimentos ou capacidade, testes psicométricos e técnicas de simulação.

Ainda conforme o referido autor, as técnicas de seleção representam, portanto, o instrumento utilizado para identificar o perfil dos candidatos que se apresentam para o processo seletivo. As técnicas escolhidas deverão prever o comportamento do candidato no futuro em função dos resultados que alcançou no passado.

Em pesquisa para levantar quais competências são mais solicitadas em RH, os autores Villela e Nascimento (2003) apontam a capacidade de trabalhar em equipe, o relacionamento humano, comunicar-se suficientemente, o pensamento criativo, a flexibilidade, o auto desenvolvimento, o domínio de novas tecnologias.

As pessoas são os únicos elementos da organização capazes de autodireção e de desenvolvimento, possuindo uma enorme aptidão para crescimento. Daí a necessidade de treinamento e de desenvolvimento organizacional. Segundo Chiavenato (2002, p. 524), “**treinamento** é um processo educacional para gerar mudanças de comportamento. Seu conteúdo envolve transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, de atitudes e de conceitos”.

Robbins (2002) assinala que os programas de treinamento podem afetar o comportamento no trabalho de duas maneiras: permite um aperfeiçoamento das habilidades necessárias para que o funcionário realize suas tarefas com sucesso e um melhoramento da auto-eficácia do funcionário. O resultado é um desempenho eficaz. Os funcionários com auto-eficácia possuem fortes expectativas em relação às suas habilidades para um bom desempenho em situações novas. São confiantes e contam com o sucesso. O treinamento, portanto, é um meio de influenciar positivamente a auto-eficácia, fazendo com que os funcionários fiquem mais dispostos a enfrentar as tarefas e a depositar maior esforço no trabalho.

Os principais objetivos do treinamento são: preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para quais as pessoas possam ser consideradas; mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre os funcionários seja aumentar-lhes a motivação. O treinamento interage com a cultura organizacional e deve ser feito sob medida. “Assim, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para, a partir delas, se estabelecerem os programas adequados a satisfazê-las convenientemente” (CHIAVENATO, 2002, p. 503).

Lacombe (2005) acrescenta que diante de mudanças céleres, práticas de aprendizado contínuo tornam-se necessárias. O treinamento, além de proporcionar um ambiente desafiador e motivador, constitui-se um benefício que pode atrair e reter bons profissionais.

Talvez a melhor estratégia de RH seja contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, inteligência, confiabilidade e comprometimento com a organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Se a empresa quer competir por meio da criatividade e da qualidade, para isso precisa de pessoas que estejam dispostas a compartilhar idéias, possam aprender vários papéis dentro dos negócios, que possam ser criativas porque se sentem confiantes e que se sintam igualmente importantes para o sucesso da organização. Isso se traduz em atividades específicas de RH. Uma **remuneração** atraente e a seleção cuidadosa trazem para a empresa o que há de melhor. A vinculação da remuneração com o desempenho e o encorajamento ao rodízio entre as diferentes áreas da organização induzem ao aprendizado constante e ao comprometimento com a excelência (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A gestão da remuneração é um processo crucial para o sucesso de qualquer organização e ganha particular importância por seu significado para as relações entre pessoas e empresas. Do ponto de vista da empresa, a remuneração representa um dos principais componentes de custo de seus processos e produtos. Do ponto de vista do funcionário, simboliza a forma pela qual a organização percebe e define o valor relativo de seu trabalho (FIA/FEA/USP, 2004).

Autores nacionais e internacionais propõem mudanças significativas nessa área, como, por exemplo, a remuneração variável por meio de bônus. Segundo a pesquisa realizada pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da FIA/FEA/USP (2004), os profissionais de RH classificaram como de altíssima relevância a necessidade de criar novos processos de gestão da compensação do desempenho dos funcionários, relacionando este objeto a atração e retenção de talentos, o estímulo ao comprometimento e à motivação do funcionário e o vínculo mais estreito entre desempenho e resultados organizacionais. O conceito de competência despontou na pesquisa como principal elemento articulador dos novos processos de remuneração. A maioria dos respondentes considera muito relevante implantar sistemas de definição de salários baseados na competência (FIA/FEA/USP, 2004).

A **avaliação de desempenho**, conforme Lins e Zúniga (1998), tem como objetivo medir o desempenho do funcionário no exercício de seu cargo em um período determinado. Os resultados das avaliações são, em geral, utilizados para determinar aumentos de salários e promoções, além de identificar necessidade de capacitação ou contratação de pessoal por meio de recrutamento externo.

Para Chiavenato (2002), a avaliação do desempenho é um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, buscando alcançar os seguintes objetivos: adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superior e subordinado, auto-aperfeiçoamento do empregado, informações básicas para pesquisa de recursos humanos, estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, estímulo à maior produtividade, conhecimento dos padrões de desempenho da organização, retroação de informação ao próprio indivíduo avaliado, além de outras decisões de pessoal como transferências e desligamentos.

De acordo com o autor supracitado, a avaliação de desempenho permite condições de mediação do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; permite o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida; e fornece, também, oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização com vistas aos objetivos organizacionais e individuais.

Para Robbins (2002), uma das principais metas da avaliação de desempenho é analisar cuidadosamente a contribuição do desempenho de um indivíduo como base para a decisão sobre alocação de recompensas. O desempenho e a satisfação melhoram quando a avaliação é baseada em critérios comportamentais e orientados para resultados, quando as questões do desempenho e da carreira são abertamente discutidas e quando o funcionário tem a oportunidade de participar do processo de avaliação.

De acordo com Chiavenato (2002), a capacidade de gerenciar a própria vida profissional é hoje considerada uma competência adquirida e necessária. As empresas estão ajudando os

funcionários a gerenciar suas própria carreira, criando centros virtuais de **desenvolvimento de carreira** nos quais aprendem as técnicas que precisam para candidatar-se a uma determinada posição na organização.

Assim, como coloca Robbins (2002), as organizações podem aumentar o comprometimento, a lealdade e a satisfação dos funcionários, orientando-os e estimulando-os a desenvolver um plano autogerenciado de carreira, comunicando claramente as metas e as estratégias futuras da empresa, fornecendo oportunidades de crescimento, oferecendo ajuda financeira aos que se mantêm atualizados e patrocinando programas de treinamento dentro e fora do trabalho.

Oliveira et al. (2003) consideram que assuntos relacionados à remuneração, avaliação de desempenho e carreiras são atualmente muito discutidos diante das mudanças organizacionais, da flexibilização de mão-de-obra e da redução dos níveis hierárquicos. As empresas estão sendo levadas a apresentar um processo de remuneração que atenda a esta nova realidade. Assim, a remuneração variável, com participação nos lucros e resultados, está sendo cada vez mais praticada pelas empresas.

Albuquerque (1999) sintetiza as idéias de gestão de pessoas com foco na visão estratégica apontando que a área deve contemplar a valorização das pessoas, atrair e manter pessoas de alto potencial e qualificadas, criar mecanismos de motivação e mobilização dos trabalhadores em torno dos objetivos organizacionais, possibilitar o crescimento e o desenvolvimento, vincular incentivos a resultados com foco no trabalho em grupo e adaptar as políticas às contingências empresariais.

3 Aspectos Metodológicos

Em relação aos procedimentos metodológicos essa pesquisa pode ser classificada como de natureza aplicada; em relação ao objetivo é descritiva porque levanta as políticas e práticas de RH em dois hotéis (objeto de análise); além disto, compara-os, portanto, é um estudo comparativo de caso (YIN, 1994; LAKATOS; MARCONI, 2001).

A abordagem qualitativa predomina no estudo. Entre as fontes de coleta utilizou-se: documentos organizacionais e material de divulgação, particularmente, aqueles que declaravam as políticas de RH; a observação direta não participante, ocorrida durante as visitas às empresas pesquisadas, com foco no reconhecimento das práticas de RH; por fim, entrevistas diretas com os gerentes das duas unidades (YIN, 1994; GASKEL, 2002). Todos os dados foram tratados na perspectiva da análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Além disto, como uma tentativa de minimizar os limites intrínsecos a cada fonte, usou-se a triangulação de dados (TRIVIÑOS, 1987).

As categorias que orientaram a pesquisa foram: planejamento e participação; descrição e análise dos cargos; políticas de recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração, benefícios e carreira. Essas categorias foram analisadas a partir de duas orientações: a perspectiva tradicional de RH e a idéia de competências essenciais.

4 Resultados

Foram elaboradas 15 perguntas para os gerentes dos hotéis, objeto deste estudo, objetivando identificar se os hotéis fazem planejamento estratégico, se há alguma forma de participação de funcionários neste planejamento, se fazem planejamento de recursos humanos, se fazem análise de mercado de recursos humanos, dentre outras questões, compreendendo descrição e análise de cargos e sua utilização, política de provisão de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento de carreira, comunicação e relacionamento entre funcionários.

Trechos das respostas encontram-se transcritos nas tabelas abaixo, sendo que os hotéis

apresentam-se codificados por Hotel HA, um hotel independente, denominado neste trabalho de Pão de Queijo, uma analogia pelo fato do hotel ter sido construído e serem administrado por empresários de uma cidade de Minas Gerais - estado carinhosamente reconhecido como a terra do “Pão de Queijo”, e Hotel HB, um hotel de bandeira americana, denominado no trabalho como Hambúrguer - uma analogia pelo fato dos Estados Unidos ser um país reconhecido como a “terra do Hambúrguer”.

De uma forma geral, verificando as respostas dos dois respondentes dos hotéis, Hotel HA e Hotel HB, buscou-se identificar as diferenças da gestão de recursos humanos. Dentro do limite deste estudo, percebem-se diferenças marcantes entre as políticas e práticas adotadas.

No quadro 1 abaixo, apresentamos as respostas quanto ao planejamento estratégico e participação de funcionários no planejamento.

HOTEL	Planejamento estratégico e participação de funcionários
HA	-“Não formalmente.” -“Eu ouço o funcionário, se fizer sentido [...] A porta está aberta para quem quiser entrar. Alguns se acham... mas é da cabeça deles. Estou aqui para recebê-los. Ex: o manobrista pediu para pintar números nas garagens para facilitar o trabalho, eu mandei pintar. Fazia sentido”.
HB	-“Sim. Tem o planejamento do corporativo [...] Aqui cada chefe de setor faz seu planejamento.” -“Os principais envolvidos participam”.
HOTEL	Planejamento de recursos humanos
HA	“Não. Quando preciso de funcionários, contratos extras. Garçons, camareiras...”
HB	“Sim. O RH fica em São Paulo. Terceirizamos quando sabemos que precisaremos de extras.”
HOTEL	Análise do mercado de recursos humanos
HA	“Faço. Pesquisa de salário. O Plaza atrapalhou o mercado. Paga bem demais...”
HB	Não comentou.

Quadro1 – Planejamento estratégico de RH e a participação de funcionários

Fonte: Dados de Pesquisa

Primeiramente, percebe-se que o **Hotel HA** não faz **planejamento estratégico corporativo** nem **planejamento estratégico de recursos humanos**, portanto, pressupõe-se que não opera dentro de uma **visão estratégica**, norteadora para a elaboração de seu “pão de queijo”, ou seja, para a consecução de seus objetivos. Albuquerque (1999) sintetiza que a área de gestão de pessoas com foco na visão estratégica deve contemplar a valorização das pessoas, atrair e manter pessoas de alto potencial e qualificadas, criar mecanismos de motivação e mobilização dos trabalhadores em torno dos objetivos organizacionais, possibilitar o crescimento e o desenvolvimento, vincular incentivos a resultados com foco no trabalho em grupo e adaptar as políticas às contingências empresariais.

O **Hotel HB** opera dentro de um planejamento estratégico à luz de uma visão estratégica e trabalha com um planejamento de recursos humanos, o que possibilita um direcionamento imbuído de informações e instrumentos para preparar o seu hambúrguer, ou seja, para obter os resultados desejados. No entanto, alguns elementos merecem ser considerados.

Tratando-se de visão estratégica, a **descrição e análise dos cargos** elaborada pelos hotéis deixam um tanto a desejar com relação à sua finalidade, como demonstra o quadro 2. Este instrumento serve de informação não somente para o ocupante que chega ao cargo, mas também como fonte de informação para os gestores, que devem estar sempre fazendo as devidas alterações, adaptando-o às mudanças que hoje são contínuas (CHIAVENATO, 2002).

HOTEL	Descrição e análise de cargos
HA	“Sim, mas ainda não está pronto. É bom para fazer o funcionário conhecer sua função.”
HB	“Sim. O funcionário lê e assina na entrada para estar ciente de suas funções e não reclamar depois”.

Quadro 2 – Descrição e análise de cargos

Fonte: Dados de Pesquisa

As **políticas e práticas de recrutamento e seleção** também merecem considerações, conforme mostrado no quadro 3. Os dois hotéis enfatizam o recrutamento interno, o que favorece a motivação do pessoal interno e o desenvolvimento de carreira. Contudo, quando buscam fontes externas, ficam restritos a indicações de funcionários e ao banco de currículos, desconhecendo fontes valiosas de recrutamento como escolas técnicas e universidades que oferecem cursos na área de Turismo e Hotelaria. O ideal seria recorrer ao maior número de fontes possíveis, a fim de abastecer o processo seletivo com um maior número de candidatos com potencial para ocupação do cargo (VIEIRA, 1994; CHIAVENATO, 2002).

HOTEL	Política de recrutamento
HA	"Interno, indicação e currículos que deixam aqui."
HB	"Interno, contratamos estagiários e indicação de funcionários e currículos entregues aqui".
HOTEL	Política de seleção
HA	"Entrevista e referências".
HB	"Escolhemos três pessoas, fazem um teste de RH e enviamos para São Paulo avaliar. Aqui, fazem entrevista comigo e com chefes de setores".

Quadro 3 – Políticas e práticas de recrutamento e seleção

Fonte: Dados de Pesquisa

Treinamento, instrumento importante para o desenvolvimento profissional e pessoal e que possibilita alinhar as competências das pessoas ao planejamento corporativo em direção à consecução dos objetivos organizacionais, não é utilizado pelo **Hotel HA**, mas é trabalhado regularmente pelo **Hotel HB**, como evidenciado nos depoimentos (Quadro 4). Porém, os treinamentos oferecidos para o pessoal do Hotel HB são provenientes do corporativo de forma padronizada para todas as unidades, o que reforça a cultura corporativa nas unidades, mas talvez pode-se estar correndo o risco de não ser congruente com a cultura local do hotel, haja vista que alguns elementos do treinamento podem não surtir efeitos desejados se não estiverem com ela compatíveis. Conforme Chiavenato (2002), o treinamento interage com a cultura organizacional e deve ser feito sob medida.

HOTEL	Treinamento
HA	- "O novo funcionário trabalha junto com um funcionário experiente e aprende as tarefas. Depois ele passa uma semana recebendo treinamento de utilização do sistema, mas só do sistema". - "Não há interesse em treinamento de uma forma geral".
HB	"A convenção anual trabalha liderança e outros tópicos com a gerência. O operacional recebe treinamento ao vivo através da rede de <i>e-learning</i> ". É obrigatório fazer pelo menos dois cursos por mês. A avaliação é feita ao final do curso através de exercícios. Eles se reúnem e respondem as perguntas. A agência Signature dá treinamentos específicos. Espera-se aumento de reservas. Isto é avaliado. A unidade deve receber o selo azul corporativo como sinal de aproveitamento dos treinamentos."

Quadro 4 – Formas de capacitação

Fonte: Dados de Pesquisa

Com relação a **avaliação de desempenho, sistema de remuneração e desenvolvimento de carreira**, pelas informações obtidas e descritas no quadro 5, o **Hotel HA** não avalia estrategicamente o desempenho de seus funcionários no sentido de promovê-los, recompensá-los ou qualquer outra ação que implique aprimoramento profissional do funcionário. O objetivo se restringe à verificação do indivíduo estar ou não desempenhando sua função de forma correta. Aquele que não o fizer será desligado da empresa. Não se busca identificar as competências essenciais de seus empregados. O gerente também informou que o sindicato inviabiliza implantar uma distribuição de lucro entre os funcionários. O **Hotel HB** trabalha com visão estratégica na avaliação de desempenho de seus funcionários, no sentido de verificar a qualidade de seu trabalho e, também, no sentido de promovê-los, premiá-los com festas ou bônus, ajudá-los no desenvolvimento de suas carreiras, orientando-os em pontos que precisam melhorar, desenvolvendo suas competências para garantir maiores êxitos. Segundo a pesquisa da FIA/FEA/USP (2004), os profissionais de RH apontaram a necessidade de criar novos processos de gestão da

compensação do desempenho dos funcionários, relacionando este objeto a atração e retenção de talentos, o estímulo ao comprometimento e à motivação do funcionário. Considera de grande relevância a implantação de sistemas de definição de salários baseados na competência.

HOTEL	Avaliação de desempenho
HA	"A sub-gerente se encarrega disso. Faz avaliação individual (camareira, garçom). O mau funcionário....rua. Não pode recompensar – problema com equiparação salarial."
HB	"Sim. Trabalham em cima de metas. Após os resultados podem ter uma festa, ou dividir parte de lucros, há liberdade p/ se fazer o que o chefe de setor e os funcionários acharem melhor. O bom desempenho pode levar a promoção assim que surgir vagas."
HOTEL	Sistema de remuneração
HA	"Fixo. Tentei implantar distribuição de lucro, mas o sindicato atrapalha muito..."
HB	"Para o pessoal de linha é fixo. Porém, quando a ocupação chega a 100%, cada funcionário recebe R\$5,00/ dia. A cada bimestre, o melhor funcionário eleito recebe bônus de ½ salário. O melhor do ano, recebe bônus de um salário. Para os chefes de setores: bônus anual se atingir metas. Recebem um 14º. Salário."
HOTEL	Benefícios
HA	"Vale-alimentação."
HB	"Alimentação no local, convênio médico (desconto de 20% da folha), bônus salarial."
HOTEL	Desenvolvimento de carreira
HA	"Não há".
HB	"Sim. A cada trimestre checo com o funcionário satisfação com o trabalho, se deseja mudar de posto, caso positivo, identifica-se os pontos que precisa melhorar para chegar onde quer. Ele pode ser promovido, pode mudar para outra unidade. Ele é ajudado a caminhar para onde deseja, se tiver o perfil e vai quando estiver pronto e houver oportunidade."

Quadro 5 – Avaliação de desempenho, sistema de remuneração, benefícios e desenvolvimento de carreira

Fonte: Dados de Pesquisa

Em se tratando de **comunicação**, fator relevante em qualquer organização especialmente quando se trabalha com diversas pessoas em diversos setores e deseja-se que o trabalho destas pessoas seja alinhado com os objetivos organizacionais, os gerentes de ambos os hotéis afirmaram estar abertos a qualquer comunicação por parte dos funcionários, como demonstrado nas declarações abaixo. O respondente do **Hotel HA** disse haver comunicação informal entre ele e seus funcionários e que analisa a relevância de suas informações ou recomendações. O respondente do **Hotel HB** disse estar sempre disponível para receber informações e as utiliza quando faz planejamento.

HOTEL	Comunicação entre gerência e subordinados
HA	"Informal. Alguns têm certa distância, mas isto parte deles."
HB	"Informal."
HOTEL	Relacionamento entre colegas de trabalho
HA	"Cozinha é complicada, mas de forma geral é bom."
HB	"Muito bom. Nosso índice de satisfação dos colaboradores foi de 94,7% . Houve um pequeno problema com a recepção, mas já solucionamos através de conversa."

Quadro 6 – Comunicação e relacionamento entre gerente e subordinados

Fonte: Dados de Pesquisa

5 Considerações finais

Preparar um pão de queijo ou um hambúrguer exige, certamente, ingredientes e equipamentos diferentes entre si. Podem, ainda, ser apreciados por suas diversas características e sensações. De uma forma geral, espera-se que o pão de queijo seja saboroso, com bastante queijo e exale aquele aroma que tanto encanta os *gourmets*. Com relação ao hambúrguer, espera-se que tenha um pão macio, carne farta e saborosa, além de um tempero esplêndido.

Mas qual a relação existente entre estes dois produtos para chegar a tal encantamento do freguês?

Sabe-se que os clientes buscam a satisfação de suas necessidades. Portanto, cabe aos “gestores” do pão de queijo e do hambúrguer buscar as melhores práticas de produção por meio do investimento em seu pessoal. Em primeiro lugar, devem saber onde e como selecionar este pessoal de acordo com suas competências; em segundo lugar e sempre, permitir-lhes a possibilidade de capacitar, oferecer-lhes cursos, permitir que se auto-desenvolvam e desenvolvam o produto que ajudam a elaborar, agindo de forma criativa, participando do negócio, ajudando-o a crescer e crescendo junto com ele.

São as políticas e práticas aplicadas aos recursos humanos, no caso, os preparadores do pão de queijo e do hambúrguer, que os tornam tão atraentes aos olhos do público. No entanto, tudo isto deve estar aliado a bons ingredientes, equipamentos adequados e a um bom planejamento, a partir de uma visão estratégica do negócio.

De uma forma geral, verificando as respostas dos respondentes, a observação participante e os documentos coletados nos hotéis, objetos deste estudo, buscou-se identificar as diferenças da gestão de recursos humanos. Dentro do limite deste estudo, percebem-se diferenças marcantes entre as políticas e práticas adotadas.

Diante dos resultados apresentados pela pesquisa, pode-se concluir que o **Hotel HA** trabalha seus recursos humanos com metas, porém as políticas e práticas adotadas sugerem uma lacuna entre suas ações e a consecução de seus objetivos, a qual poderia ser preenchida por uma visão estratégica, ainda predomina a visão clássica de RH em que as práticas organizacionais são vistas de maneira fragmentada e estanque.

Como sugestão, o Hotel HA poderia elaborar um planejamento estratégico junto aos chefes de setores e alinhar as competências essenciais de seus funcionários ao cumprimento dos objetivos organizacionais, proporcionando-lhes maiores condições de auto desenvolvimento por meio de treinamentos, uma avaliação de desempenho que lhes permita identificar possibilidades de aprimoramento, de receber recompensas pelo bom desempenho, de fazer com que se sintam participativos do sucesso da organização, tornando-os motivados, mais eficientes e passíveis de se tornarem uma fonte de vantagem competitiva. Seria também salutar que a estratégia se direcionasse para aspectos da cultura local como um diferencial competitivo, ou seja, explorar mais e melhor aquilo que eles mais conhecem, sua maior competência: os significados locais.

Quanto ao **Hotel HB**, à luz de uma visão estratégica trabalha seus recursos humanos alinhados ao planejamento corporativo, em função do alcance de seus objetivos organizacionais. São treinados no sentido de aprimorar suas competências. Poderia, no entanto, explorar maior número de fontes de recrutamento e verificar se os treinamentos padronizados estão sincronizados com a cultura local. Assim, apesar dos sabores diferentes, o hambúrguer torna-se mais saboroso aos olhos do cliente do que o pão de queijo. A diferença parece ser na incapacidade de explorar mais e melhor as especificidades dos sabores locais.

Em síntese, é possível pensar que, se de um lado o Hotel HA deixa a desejar ao não procurar planejar as atividades de seus Recursos Humanos em sintonia com a sua estratégia e, ainda, pouco explorar aquilo que poderia ser reconhecido como sua maior competência, a cultura local; de outro, o Hotel HB também deixa a desejar ao relegar aspectos da cultura local em sua estratégia, dando um formato uniforme as suas práticas organizacionais.

Vale destacar, ainda, os limites desta pesquisa, tais como a incapacidade para generalização do estudo de caso como método de procedimento e a realização de entrevistas apenas com gerentes gerais.

Para futuros desdobramentos, sugere-se replicar esta pesquisa em outros hotéis da cidade. Outra questão seria analisar se o conteúdo dos cursos para formação de pessoas que atuam nos meios de hospedagem tem privilegiado uma metodologia de ensino focada no desenvolvimento de competências.

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L. M. V. **Administração contemporânea: perspectiva estratégica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226 p.
- CAMPOS, L. de A. M. Administração de hotéis. **Boletim Técnico do Senac**. Disponível em: < <http://www.senac.br/informativo/BTS/232/boltec232c.htm>.> Consultado em: 20 jun. 2005.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9 ed. Caxias do Sul : EducS, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: Edição compacta**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CURATO, I. B. A gestão de Recursos Humanos na grande São Paulo: uma análise comparando duas pesquisas, realizadas em 1994 e 1999. **Anais EnAnpad 2001**, Área Temática: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.
- FIA/FEA/USP. Para onde vai a gestão de pessoas. **HSM Management**. n. 44. mai/jun, 2004.
- GUERRIER, Y. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, 2000.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.
- HITT, M. A.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, Mai/Ago. 2001.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LINS, C. R. G.; ZÚNIGA, M. Administração de Recursos Humanos: teoria geral e prática em empresas mineiras. **Anais EnAnpad 1998**. Área temática: Recursos Humanos.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, L. M. B.; FARIAS, S. A.; GUEIROS, M. G. Human resources practices and employee / customer satisfaction: an empirical investigation on hotel industry. **Anais BALAS 2003**. Área temática: Recursos Humanos.
- PAIVA, K. C. M. ; ÉSTHER, A. B.; PIRES, A. C. R. Milícias, malícias e delícias da função gerencial: o setor hoteleiro em foco. **Anais EnAnpad 2003**. Área temática: Recursos Humanos.
- PASSAREI, E. L.; GUILHERME, F. Gestão de recursos humanos: o trabalhador e as incertezas da flexibilização das relações de trabalho, uma amostra. In: **Anais EnAnpad 2000**. Área Temática: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.
- PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSM Management**. Alta gerência. V.1, p. 6-11, mar/abr. 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. A competência essencial. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Harvard Business Review Book. Rido de Janeiro: Campus, 1998.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SAAB, W.G. L., DAEMON, I.G. **Qualidade na hotelaria - o papel de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is23.pdf>> Consultado em: 20 jun 2005.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Atlas, 1999.
- VIEIRA, E. **Recursos Humanos: uma abordagem interativa**. São Paulo: Cedas, 1994.
- VILLELA, L. E. ; NASCIMENTO, L. M. F. do. Competências pós-industriais exigidas pelas empresa a estagiários e recém-formados. **ANAIS EnAnpad 2003**, Área Temática: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.
- WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando as organizações para a era do conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2nd ed. Sage: Thousand Oaks, 1994. 170 p.