

PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DO SETOR HOTELEIRO CAPIXABA¹

**HUMAN RESOURCES PRACTICES IN THE MANAGEMENT OF THE CAPIXABA HOTEL
SECTOR²**

**PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DEL SECTOR HOTELERO
CAPIXABA³**

Andreza Sampaio de Mello

Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças – FUCAPE (2009). Graduação em Turismo pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicada FACISA (2006). E-mail: andreza_sampaio@yahoo.com.br

Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Professor Adjunto de Departamento de Administração da UFES e pesquisador do NEOS/UFMG e do NETES/UFES. Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2007) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (2003). Especialização em Gestão Empresarial pela Fundação de Assistência e Educação e Graduação em Administração pela Faculdade Espírito Santense de Administração. E-mail: alfredoufes@gmail.com

Annor da Silva Júnior

Professor Adjunto nível 1 da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2006). Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2001). Possui graduação em Administração pelo Centro Superior de Ciências Sociais de Vila Velha (1986), graduação em Direito pela Universidade Federal do Espírito Santo (1988), graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Superior de Ciências Sociais de Vila Velha (1989), E-mail: annorsj@gmail.com

Alexandre de Pádua Carrieri

Professor da Universidade Federal de Minas Gerais/Face/Cad/Cepead. É coordenador do NEOS - Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade. É doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2001). Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras - UFLA, Graduação em Zootecnia pela Universidade de São Paulo -USP, E-mail: alexandre@cepead.face.ufmg.br

Data de Submissão: 22/07/2010

Data de Aprovação: 03/05/2011

RESUMO

Objetiva-se neste artigo compreender o processo que levou os gestores e demais funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES aos posicionamentos em relação às práticas de recursos humanos. A abordagem proposta discute as práticas organizacionais voltadas para a lógica da integração organizacional e para a lógica dos aspectos subjetivos das relações humanas no âmbito da organização. Os dados empíricos foram coletados por meio de observação assistemática, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com 6 gestores e 12 funcionários de nível operacional de hotéis da cidade de Vitória/ES e submetidos à análise do conteúdo (BARDIN, 1977) na abordagem temática. Os resultados indicam que os posicionamentos assumidos pelos atores dos hotéis pesquisados são construídos a partir de um processo que depende da relação do indivíduo com os ambientes e grupos sociais que fizeram parte de sua trajetória profissional. Os gestores manifestam um discurso que salienta as vantagens das “novas” práticas de RH para a organização; enquanto os demais funcionários destacam as contribuições delas para o seu desenvolvimento e desempenho pessoal. Essa construção distinta reflete as diferenças entre as pessoas que atuam no setor e a heterogeneidade que envolve as articulações dessas pessoas em torno das práticas de RH.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão, Hotelaria, Práticas de recursos humanos.

ABSTRACT

The objective of this article is to understand the process that led hotel managers and other employees of hotels in Vitória/ES to their positioning in respect to practices of human resources. The proposed approach discusses the organizational practices geared towards the logic of organizational integration and the logic of subjective aspects of human relations in the scope of the organization. Empirical data were collected by means of nonsystematic observation, document research and semi-structured interviews with six managers and twelve operational level employees of hotels in the city of Vitória/ES. The data were submitted to content analysis (BARDIN, 1977) using a thematic approach. The results indicate that the positions assumed by the actors of the hotels investigated are constructed based on a process that depends on the relationship of the individual with the environments and social groups that formed part of their professional careers. The managers presented a discourse that highlighted the advantages of the "new" HR practices for the organization; while the other employees highlighted their contributions for their personal development and performance. This distinct construction reflects the differences among those who work in the sector, and the heterogeneity that surrounds the articulations of these people around HR practices.

KEY WORDS: Management, Hotel sector, Human resources practices.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es comprender el proceso que llevó a los gestores y demás empleados de hoteles de la ciudad de Vitória/ES a sus posicionamientos en relación a las prácticas de recursos humanos. El abordaje propuesto discute las prácticas organizacionales dirigidas hacia la lógica de la integración organizacional y hacia la lógica de los aspectos subjetivos de las relaciones humanas en el ámbito de la organización. Los datos empíricos fueron recolectados por medio de observación asistemática, investigación documental y entrevistas semiestructuradas con 6 gestores y 12 empleados de nivel operacional de hoteles de la ciudad de Vitória/ES y sometidos a análisis de contenido (BARDIN, 1977) en un abordaje temático. Los resultados indican que los posicionamientos asumidos por los actores de los hoteles investigados fueron construidos a partir de un proceso que depende de la relación del individuo con los ambientes y grupos sociales que formaron parte de su trayectoria profesional. Los gestores manifiestan un discurso que resalta las ventajas de las "nuevas" prácticas de RH para la organización, mientras que los demás empleados destacan las contribuciones de las mismas para su desarrollo y desempeño personal. Esa construcción distinta refleja las diferencias entre las personas que actúan en el sector y la heterogeneidad que envuelve las articulaciones de esas personas alrededor de las prácticas de RH.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Hotelería, Prácticas de Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

O contexto organizacional é permeado por comportamentos gerenciais voltados para a busca de uma suposta integração dos membros organizacionais, mas que na prática cotidiana refletem a heterogeneidade dos aspectos subjetivos presentes nas relações organizacionais (LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008). Essa composição entre integração e heterogeneidade envolve diversos aspectos do contexto organizacional e dentre eles estão as práticas de RH, comumente implementadas para a integração e, conseqüentemente, refletindo a heterogeneidade. Na medida em que a adoção de práticas de RH desenvolvidas para o contexto organizacional faz parte do cotidiano

de gestores em diferentes setores da economia, eles passam a ter que lidar com essa relação ambígua entre a integração e a heterogeneidade contextualizada em características específicas do seu setor de atuação.

Vários pesquisadores destacam a relevância da área de RH no Brasil, em abordagens que a associam a aspectos como a geração de vantagem competitiva (FISCHER, 1998; LACOMBE; TONELLI, 2001) e a melhoria no desempenho das organizações (MASCARENHAS et al, 2010). No âmbito internacional, a área de recursos humanos também é relacionada com o desempenho das organizações (BECKER; GERHART, 1996; COLLINS; CLARCK, 2003). Nesse sentido, Geringer, Frayne e Milliman (2002) identificaram relações entre as práticas de RH de empresas em vários países e a eficácia dessas empresas. Para Schuler, Budhwar e Florkowski (2002) é benéfico abordar o gerenciamento de recursos humanos dentro do contexto da indústria e da estratégia da empresa. Os autores destacam que para isso é preciso compreender o ambiente social, político, cultural, econômico, além dos indivíduos e dos grupos organizacionais. Souto e Garcia (2009) corroboram com esse entendimento ao analisarem a influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização em uma organização hoteleira de grande porte, setor abordado neste estudo.

O *locus* deste estudo está inserido no setor hoteleiro da cidade Vitória, capital do Espírito Santo. Nesta região o processo de adoção de práticas de RH desenvolvidas para o contexto organizacional se intensificou recentemente, oferecendo uma oportunidade para articular um estudo sobre essa temática por meio dos membros organizacionais que a estão vivenciando. Ao aproveitar essa oportunidade, este estudo busca oferecer contribuições para os interessados em compreender melhor as articulações que levam as pessoas nas organizações e, mais especificamente, no setor hoteleiro a se posicionarem em relação à adoção de determinadas práticas de RH.

Com base no exposto, este estudo trata do seguinte problema de pesquisa: **Como os gestores e demais funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES se posicionam em relação às práticas de recursos humanos?** A proposta em discutir essa temática vai ao encontro do entendimento oferecido por Davel e Vergara (2001), adotado neste artigo, de que a gestão de pessoas envolve uma série de desenvolvidos paradigmáticos que convivem entre si na atualidade: desde um corte funcionalista e pragmático, que marcou o início das abordagens, até discussões contemporâneas envolvendo aspectos políticos e subjetivos do ser humano. A abordagem aqui adotada reconhece a complexidade dos atores organizacionais, baseando-se nas suas percepções, interpretações e posicionamentos em relação às práticas de RH. O objetivo é compreender o processo que levou os gestores e demais funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES aos posicionamentos em relação às práticas de recursos humanos (RH), na medida em que elas são utilizadas na mediação das diferenças no interior da organização. Ou seja, parte-se do pressuposto de que "a gestão de pessoas envolve muito mais a mediação das diferenças re(construídas) cotidianamente com as pessoas, do que apenas a integração organizacional" (LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008, p. 31).

Neste artigo a investigação empírica que norteou essa discussão consistiu em uma pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados por meio de observação assistemática, de pesquisa documental e de entrevistas semiestruturadas, com 18 sujeitos de pesquisa, sendo 6 gestores e 12 funcionários. O tratamento dos dados se deu por meio da análise do conteúdo (BARDIN, 1977) em uma abordagem temática (MINAYO, 2007).

Este artigo está estruturado em 4 tópicos principais além desta introdução. No próximo tópico são discutidos estudos sobre as práticas de RH envolvidas no processo de gestão, com foco no setor hoteleiro. Em seguida é apresentado o percurso metodológico da investigação empírica e a análise dos dados. Por fim, são discutidas as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As práticas de RH na gestão do Setor Hoteleiro

As organizações, independentes de sua área de atuação ou setor, precisam da colaboração das pessoas, e estas, dependem de um modelo de gestão para seu desenvolvimento e atuação dentro

das organizações. Esse modelo de gestão de pessoas é definido como a forma pela qual uma empresa gerencia os seus recursos humanos (FISCHER, 2002). Os estudos acerca da área de recursos humanos apontam diversas perspectivas, dentre elas, Fischer (1998) destaca a área de recursos humanos como vantagem competitiva. Segundo Lacombe e Tonelli (2001), é imprescindível que essa área desenvolva novas formas de gestão, para que as pessoas sejam fontes dessa vantagem no ambiente mercadológico.

Mascarenhas et al (2010) destacam que nos estudos há uma predominância em relacionar tais práticas com o desempenho das organizações. Porém, segundo os autores essa abordagem tem sido alvo de críticas. Nesse sentido, os autores buscam articular tais práticas por meio de processos relacionais, os quais envolvem o contexto e as interações dos indivíduos. Corroborando com essa lógica, Tanure, Evans e Cançado (2010) enfatizam que as práticas de recursos humanos devem se adaptar a realidade local e as especificidades das empresas. O contexto organizacional pode ainda abranger duas lógicas no que tange as práticas de gestão de pessoas. A primeira, integração organizacional, está relacionada ao paradigma funcionalista, a qual trata os instrumentos organizacionais como códigos que definiram as ações e os comportamentos na organização (DEAL; KENEDDY, 1982). A segunda se opõe ao conceito de definir comportamentos. Nessa última, autores como Davel e Vergara (2001) adotam a questão da subjetividade que envolve as relações humanas no contexto organizacional. Explorando essas lógicas, Leite-da-Silva et al. (2006) investigaram o papel do gestor nessa dinâmica e concluíram que ele é permeado pelos aspectos humanos e materiais no que tange as relações organizacionais. Um processo que envolve os interesses pessoais, sociais e organizacionais, e que não se limita ao interesse da empresa.

Desdobrando a perspectiva da integração organizacional é possível articulá-las às discussões dessa temática na área hoteleira, pois a área de gestão de pessoas também tem sido foco de estudos na área do turismo e hotelaria (OLIVEIRA; GUEIROS, 2004; PAIXÃO, 2007; RODRIGUES et al., 2005). Na atividade turística a utilização do capital humano é intensa e enfrenta alguns desafios. Fatores como a sazonalidade, fazem com que aumente a possibilidade das áreas de recursos humanos utilizarem à mão-de-obra de forma inadequada afetando a qualidade dos serviços (ANSARAH, 2002). Diante desses desafios característicos da atividade é imprescindível que nas organizações os gestores de recursos humanos conheçam a diversidade de funções desempenhadas por essa área e atuem de modo planejado nos meios para agregar pessoas com qualidade nas empresas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Tomando a diversidade dessas funções, Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martín-Santana (2007), estudaram como as diferentes dimensões determinadas pelos sistemas de gerenciamentos de recursos humanos (recrutamento e seleção, desempenho e desenvolvimento) influenciam a orientação do mercado de hotéis. Os autores observaram que esses sistemas têm uma significativa influência no mercado hoteleiro, pois consideram que estes têm um papel importante para empregados, no que se refere à conquista de seus objetivos, a satisfação e fidelidade dos clientes, o beneficiamento na intensidade e execução das atividades. Para enfatizar o papel da área de recursos humanos nas empresas prestadoras de serviços, como é o caso da hotelaria, Oliveira e Gueiros (2004) declaram que é impossível pensar a melhoria da qualidade desses serviços sem a presença de sistemas eficazes de recrutamento, seleção, desempenho, treinamento e programas de desenvolvimento de pessoas. Em um estudo voltado para gerentes de um hotel internacional, Maxwell e Watson (2006) enfatizam que há uma necessidade de que esses gestores tenham clareza em seus papéis de gestores de recursos humanos, juntamente com a capacidade, habilidade e tempo para assumir esses papéis, pois esse envolvimento, segundo os autores está relacionado ao desempenho empresarial.

Autores como Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martín-Santana (2007), Oliveira e Gueiros (2004) veem as propostas dos sistemas de recursos humanos, como o que Leite-da-Silva et al.(2006) chamaram de práticas controladoras e capazes de solucionar problemas organizacionais, ou seja, por uma ótica de integração organizacional. No entanto, Leite-da Silva, Junquillo e Carrieri (2008) baseados no reconhecimento das dimensões subjetivas de Davel e Vergara (2001) destacam a heterogeneidade existente no contexto organizacional e alertam que as práticas de RH podem ser implementadas no sentido de alcançar a homogeneização dos atores. Para os autores, as políticas de RH devem ser recontextualizadas, admitindo o espaço do ator organizacional a partir das suas interpretações dessas políticas. Essa heterogeneidade pode ser entendida como a articulação das práticas organizacionais voltada para a lógica da integração organizacional e para a lógica dos

aspectos subjetivos das relações humanas no âmbito da organização. Para Leite-da Silva, Junquillo e Carrieri (2008, p.13) “há necessidade de mediar as diferenças”.

Nesse sentido, a busca em alcançar objetivo deste artigo perpassa pelo limite de descrever as práticas e recontextualizá-las, ou seja, admitir as interpretações e percepções dos atores sobre as práticas de RH, no caso aqui, práticas na área hoteleira capixaba. As práticas de recrutamento e seleção; avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoas serão adotadas neste estudo, por focar precisamente as ações da área de recursos humanos em envolvimento com os membros da organização.

2.1.1 Processo de Recrutamento e Seleção

O planejamento destinado aos processos que envolvem os recursos humanos do setor hoteleiro, segundo Hayes e Ninemaier (2005) pode ajudar nos métodos de recrutar e selecionar profissionais, além de possibilitar a promoção interna. A primeira fase desse planejamento proposto por Hayes e Ninemaier (2005) é a incorporação, que visa buscar profissionais para agregar aos membros da organização, de forma a cumprir o plano estratégico da empresa e preenchendo a lacuna de retenção de talentos. Os autores destacam que um processo de recrutamento eficiente pode diminuir as taxas de desligamentos e melhorar programas de desenvolvimento e crescimento interno.

Os processos de recrutamento e seleção na hotelaria apresentam alguns entraves. Ansarah (2002) destaca a sazonalidade do setor, o que leva muitas vezes ao negligenciamento nos processos de recrutamento e seleção. Passos (2005) corrobora com esse entendimento ao concluir que um hotel de pequeno porte recruta e seleciona as pessoas através da indicação dos funcionários mais antigos, e que esses processos ficam a cargo do responsável do setor a qual o candidato será subordinado. Adicionalmente, em uma pesquisa realizada com gestores de 150 estabelecimentos turísticos de pequeno porte na cidade de Salvador, Monteiro e Carrera (2006) constataram que nesses processos, 47,4% dos gestores consideram apenas as referências pessoais dos candidatos e 26,3% leva em consideração a participação em cursos e programas de capacitação. Ou seja, esses gestores não priorizam a capacitação profissional.

Outra questão significativa nos processos de gestão de pessoas das organizações hoteleiras é a alta rotatividade de pessoal. Nesse sentido, Meniccuci (2007) constatou uma grande rotatividade de pessoal e buscou entender o *turnover* na gestão de pessoas do setor hoteleiro. Segundo a autora, os gestores apontam como principais causas desse fenômeno a carga de trabalho, a falta de adaptação e os pedidos de transferência para outras unidades. Como solução para esses problemas, de acordo com a autora, os gestores citaram: desenvolvimento de treinamentos, programa de integração com os novos funcionários e benefícios básicos que podem ser oferecidos pela empresa. Portanto, existem organizações hoteleiras em que os processos de recrutamento e seleção são bem definidos, com normas claras e formatos padronizados (MENICUCI, 2007).

Souto e Garcia (2009) analisaram a influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização em uma organização hoteleira de grande porte. O grupo hoteleiro pesquisado pelos autores tem uma cultura voltada para resultados e crescimento no mercado. Os autores observaram que as práticas de recrutamento e seleção, por exemplo, são permeadas por estratégias de custos e manutenção dos funcionários e o processo de socialização é direcionado por meio das normas de condutas da organização.

Embora pareça ser um simples processo de preenchimento de cargos, ele exige dinamicidade e complexidade (GOMES; ESCRVÃO FILHO, 2001), além do mais, demanda de outros processos subsequentes, como meio de analisar o desenvolvimento do indivíduo para com o cargo. Esse método, denominado processo de avaliação de desempenho é discutido a seguir.

2.1.2 Processo de Avaliação de Desempenho

Avaliar as pessoas dentro das organizações é um meio que permite nortear as ações direcionadas de forma a buscar assegurar o que foi planejado, sendo possível minimizar irregularidades e implementar ações corretivas (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008). Os processos de avaliação de

desempenho são procedimentos usuais no método de avaliar as pessoas nas organizações. Hipólito e Reis (2002) enfatizam que esses procedimentos são comumente agregados como instrumentos de gestão, devido ao fato de conferir se o profissional está atendendo aos propósitos da empresa. Os autores destacam ainda, que a avaliação de desempenho forma um sistema que visa o melhoramento das pessoas ao longo do tempo dentro da organização. Segundo Hipólito e Reis (2002), existem vários tipos de avaliação, cada uma sendo refletida num foco e conseqüentemente no seu objetivo, entretanto, os autores lembram que o mais importante é gerenciar esses processos com cautela e de uma maneira estruturada e planejada.

Em uma pesquisa cujo propósito era descrever as novas práticas de RH implementadas nas empresas, Facchini e Bignetti (2004) concluíram que a avaliação de desempenho é uma opção estratégica bastante evidenciada, e que os gestores as utilizam basicamente como procedimentos internos de avaliação, sendo estes os principais: desempenho individual, avaliação de desempenho em equipes, avaliação de feedback e o feedback 360°. Os autores ainda observaram que cada empresa possui sua forma específica de avaliar a performance de seus funcionários.

Martins (2002) analisou em empresas hoteleiras da região do Porto e Norte de Portugal as especificidades do trabalho do setor hoteleiro e as práticas da gestão de recursos humanos dessas empresas. De acordo com essa autora o método de avaliação de desempenho mais utilizada pelas empresas são por meio da autoavaliação e da avaliação feita pelo superior hierárquico. Outra forma de avaliação destacada pela autora e que é frequentemente utilizada nos hotéis é a avaliação de desempenho dos funcionários feita pelos clientes.

Outra pesquisa com o objetivo de avaliar os processos da área de recursos humanos em quatro redes hoteleiras que atuam no Brasil, Piellusch e Taschner (2009) revelaram que os processos de avaliação em parte dos hotéis são baseados em indicadores previamente definidos, enquanto que para outros hotéis, os indicadores são construídos com base nos objetivos estratégicos da organização. Essa forma específica de avaliar o desempenho dos funcionários corrobora com o argumento feito por Facchini e Bignetti (2004). Piellusch e Taschner (2009) destacam também em sua pesquisa que os resultados dos processos de avaliação de desempenho praticados pelos hotéis servem para propor projetos de treinamento. Esse achado é convergente com a proposição de Lopes (2001), a qual diz que a utilização dos resultados de uma avaliação de desempenho gera auxílios nos sistemas de gerenciamentos do crescimento pessoal e organizacional.

Para Fernandes e Hipólito (2008) existe uma forte relação entre o método de avaliação de pessoas com o desenvolvimento da gestão por competências. Os autores acreditam que a utilização do conceito de competências explana algumas questões e dúvidas atreladas aos processos de avaliação de pessoas.

Diante dessas considerações, reportarem-se as questões relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, parece contribuir para a concepção deste trabalho, como é explanado a seguir.

2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

Diante de tantas mudanças no contexto global que envolve as organizações, considerações sobre a importância da educação, têm exigido dos gestores de recursos humanos uma maior dedicação aos processos de desenvolvimento de pessoas nas organizações (BUOSI; REIS; ESCRIVÃO FILHO, 2000). Reis e Escrivão (2003) destacam que esses processos podem agregar valor para as organizações, se desenvolvidos de maneira que maximize os potenciais de seus funcionários, transformando em ações eficazes. Os autores enfatizam que muitas empresas ainda não compreenderam essa prática, e desenvolvem o treinamento de pessoal apenas para melhorar o desempenho nas tarefas executadas.

Em um estudo empírico com a finalidade de identificar as principais barreiras que envolvem os processos de treinamento de pessoas, Reis e Escrivão (2003) destacam: "falta de interesse dos funcionários em realizar treinamentos fora do horário de trabalho, falta de recursos para investir, a superficialidade dos cursos disponíveis no mercado, limitação de tempo e falta de planejamento para realizar treinamentos".

Para que a atividade turística desenvolva altos níveis de qualidade e produtividade em seus recursos humanos, são necessárias iniciativas que envolvam treinamento, pois este pode ser um fator chave para o desenvolvimento pessoal e aumento nos padrões de qualidade que compreende as organizações turísticas (RODRIGUES et al. 2005).

Na percepção de Oliveira e Gueiros (2004), em uma organização hoteleira o treinamento e o desenvolvimento das pessoas devem ser permanentes, porque ele aprimora o desempenho pessoal e eleva o nível de competitividade da empresa, portanto este deve estar de acordo com as estratégias organizacionais. As autoras ressaltam que o treinamento precisa ser considerado como investimento. Os processos de treinamento e desenvolvimento pessoal devem envolver não apenas o nível operacional nas empresas, mas também o nível gerencial. Nesse sentido, Teixeira e Morrison (2004) avaliaram o desenvolvimento de empresários hoteleiros enfocando o processo de aprendizagem, análise das competências e redes de relacionamento. Para os autores, o conceito de aprendizado pode ser atrelado aos meios de reciclar e aprender novos conhecimentos.

É compreensível que para um incremento no desempenho dos negócios seja necessária a participação dos empresários e gestores em programas de treinamento, entretanto, Teixeira e Morrison (2004) destacam que eles não são muito propensos a participarem desses programas. Os autores citam alguns obstáculos à participação de empresários e gestores das organizações turísticas em programas de treinamento: "comportamentos e atitudes, natureza do aprendizado e características das empresas" (TEIXEIRA; MORRISON, 2004, p. 109).

Ao investigarem a frequência de participação dos empresários do setor hoteleiro do Estado de Sergipe em programas de treinamento, Teixeira e Morrison (2004) concluíram que 60% costumavam participar, e 40% não realizavam nenhuma forma de treinamento. Os empresários do último grupo justificaram que não era preciso participar de treinamento, porque na atividade hoteleira só se aprende fazendo, ou seja, no dia-a-dia, com a prática, outros alegaram que não tinham tempo e viajavam muito. Já os grupos adeptos ao treinamento, mencionaram cursos do SENAI, SENAC e ABIH.

É importante ressaltar que no contexto deste trabalho as políticas e práticas da área de recursos humanos são consideradas no sentido de uma melhor compreensão sobre o estabelecimento dessas práticas, e pelas percepções e atitudes por parte dos gestores e demais funcionários em relação a essas práticas. Nesse sentido, os principais conceitos assumidos neste trabalho estão articulados nos aspectos que envolvem essa temática.

3. METODOLOGIA

O *locus* deste estudo se restringiu ao setor hoteleiro de Vitória capital do Espírito Santo, considerando apenas os hotéis que são associados à ABIH/ES - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Espírito Santo. Essa escolha se deu devido ao papel desse órgão na hotelaria nacional, sendo uma entidade empresarial associativista sem fins lucrativos, que atua como órgão técnico e consultivo no estudo e solução dos problemas do setor (ABIH, 2008). Na medida em que os hotéis a ela associados refletem tendências em um bloco significativo em termos de participação no mercado hoteleiro, eles constituem um conjunto propício para investigações sobre questões gerenciais no setor.

Na cidade de Vitória, *locus* deste estudo, os hotéis associados à ABIH/ES resultam em 14 hotéis. No entanto 7 desses hotéis não mostraram interesse em participar da pesquisa e 1 alegou passar por algumas mudanças internas impossibilitando o atendimento para a pesquisa. Portanto, 6 hotéis se disponibilizaram a participar.

Dentro do setor hoteleiro, considerando os 6 hotéis já citados, a pesquisa tem como sujeitos de investigação 2 grupos: o primeiro grupo é composto por gestores, subdivididos em 2 grupos: o gerente geral ou o gerente do setor de recursos humanos (nível gerencial), ou seja, aqueles que são responsáveis por conduzir as práticas de recursos humanos e por ter certa responsabilidade gerencial na organização, no que tange as pessoas. O segundo grupo é composto pelos demais funcionários (nível operacional), selecionados da seguinte maneira: 2 funcionários de qualquer um dos seguintes setores: administração, recepção, governança e Alimentos & Bebidas.

Para compor este estudo, foram utilizadas técnicas de observação assistemática, pesquisa documental e entrevistas. A entrevista semiestruturada no presente estudo foi apoiada em um roteiro

prévio composto por 11 questões para o nível gerencial e 7 para o nível operacional. As entrevistas foram gravadas, transcritas e tratadas, em conjunto com os dados documentais e as notas de campo da observação, por meio da Análise do Conteúdo (BARDIN, 1977) dentro da abordagem temática (MINAYO, 2007). Essa técnica de tratamento dos dados se baseia na organização sistemática de fragmentos textuais de documentos, entrevistas, etc. com o intuito de ampliar a inteligibilidade dos dados brutos. O procedimento na abordagem temática consiste em categorizar os temas manifestados nesses fragmentos a partir de uma grade de análise que foca e articula os temas relacionados ao problema de pesquisa em questão.

Para o processo de categorização Vergara (2006) explica que existem 3 tipos básicos de grades de análises. A grade aberta, na qual os elementos de categorias são definidos durante todo processo da pesquisa; a grade fechada, em que os elementos de categorias já são pré-determinados e durante a análise são apenas integrados à grade; e a grade mista, na qual algumas categorias são determinadas preliminarmente, porém, é permitida a inclusão de outros elementos de categorias durante o processo de análise. O tipo de grade utilizada neste estudo foi a grade mista que consistiu nas seguintes categorias: (1) recrutamento e seleção; (2) contratação; (3) avaliação de desempenho; (4) treinamento e desenvolvimento; (5) experiência profissional; e (6) autonomia. Ressalta-se que a categoria autonomia foi incluída na grade por ter surgido nos discursos e percepções dos sujeitos sobre a temática.

Os hotéis e os sujeitos da pesquisa serão identificados no texto da seguinte maneira: a) Hotéis: Hotel A até Hotel F; b) Gerentes: Gerente A até Gerente F; c) Funcionários: Funcionário A1 até Funcionário F2, sendo que, para os funcionários cada letra (que representa o hotel) vem acompanhada de um número, pois, em cada hotel foram entrevistados 2 sujeitos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização dos Hotéis da Pesquisa

Dentre todos os hotéis da pesquisa, apenas o hotel E não pertence a nenhuma rede de hotéis, e o hotel B pertence a uma rede nacional, os demais pertencem a redes internacionais, conhecidas pelas suas marcas e bandeiras. Nesse sentido, foi possível observar as distinções entre esses 3 cenários.

De maneira resumida, a partir da visita dos pesquisadores, das notas de campo feitas por meio da observação assistemática e das entrevistas, notou-se que o hotel E, se volta mais para a formação de pessoas para o mercado (tendo em vista que esse é um hotel-escola), e que muitas vezes negligencia o desenvolvimento do pessoal do próprio hotel. No hotel B existe mais autonomia de atuação do gestor, é um hotel com práticas organizacionais mais flexíveis. Os hotéis C e D são submetidos a diversas normas provindas da rede, o que resulta numa certa limitação por parte da gestão e o hotel F, apesar de pertencer a uma grande rede internacional, não se mostrou interessado com as práticas que visa o desenvolvimento de seus funcionários. Todos os hotéis da pesquisa assumiram como hotéis que atendem em 90% ao público de executivos.

As características de recursos humanos se distinguem entre si e se relacionam de acordo com o porte do hotel. Os hotéis A, B, C, D e E dispõem de um setor de RH que é responsável em estabelecer as normas, em desenvolver os métodos de avaliação, os cronogramas de integração e de treinamento, ou seja, toda a parte funcional. Apenas no hotel F não existe um setor específico de RH e sim um analista de RH que cuida de aspectos burocráticos no que tange as pessoas do hotel.

Tendo em vista todas essas considerações cabe destacar especificamente os atores que compõem esses hotéis e compreender como seus posicionamentos estão sendo construídos no âmbito organizacional.

4.2. A Interpretação dos Gestores Sobre as Práticas de Recursos Humanos

As práticas de recursos humanos desenvolvidas pelos hotéis, especificamente, as de recrutamento e seleção, avaliação e treinamentos, são caracterizadas como sendo práticas com modelos impostos

pelas redes as quais cada hotel pertence. Esse entendimento é convergente com a observação de Piellusch e Taschner (2009) a qual revelou que a prática de avaliação, por exemplo, é baseada em indicadores estratégicos previamente definidos pelas redes. No caso deste artigo, um dos hotéis (Hotel E) não pertence a nenhuma rede, e suas práticas são impostas pela diretoria do hotel. Essa constatação pode ser observada nos fragmentos a seguir: "A diretoria geral de RH da rede impõe algumas regras que devem ser seguidas" (GERENTE A). "O hotel tem uma certificação, a ISO 9001, então tudo que a gente faz hoje tem um manual de procedimentos operacionais e administrativos" (GERENTE B). "Aqui agente tem vários procedimentos, mas é tudo padronizado [...] os testes de seleção, os treinamentos..." (GERENTE C). "Os processos referentes à área de RH já são um pouco pré-determinados [...] a rede disponibiliza alguns procedimentos, alguns testes... Ela diz como deve ser feito" (GERENTE D).

As práticas de RH dos hotéis pesquisados serão descritas a seguir, no sentido de entender como elas são operacionalizadas e instrumentalizadas no âmbito organizacional. Pode-se observar que os **processos de recrutamento e seleção**, por exemplo, tem características semelhantes entre os hotéis. Há um banco de dados, que é formado através dos sites dos hotéis ou através do recebimento dos currículos na própria recepção do hotel; caso exista uma vaga para determinado cargo é feita uma triagem nos currículos; as pessoas com os perfis mais adequados ao cargo são selecionadas para entrevistas, testes e dinâmicas de grupos; em seguida são escolhidas para ocupar o cargo, caso seja aprovada em todos os procedimentos. Esse procedimento de selecionar e recrutar pessoas se manifestou em diferentes palavras pelos gestores A, B, C, D, E e F.

A prática de exercer esses processos de maneira objetiva e com normas e formatos padronizados, segundo Menicucci (2007), é comum em hotéis de médio à grande porte e que pertençam a uma rede. Gomes, Escrivão e Filho (2001) ressaltam que esses são processos que exigem dinamicidade e complexidade, tanto por parte das pessoas envolvidas quanto por parte dos métodos utilizados para tal. Após todo o processo de recrutamento e seleção, inicia-se a fase de contratação. Neste trabalho, entende-se como processo de contratação o período em que o indivíduo já foi selecionado para o cargo o qual a empresa disponibilizava.

Nos hotéis pesquisados, o principal elemento na **contratação** é o treinamento que antecede o início das atividades. O novo funcionário do hotel recebe treinamento do chefe do setor e é acompanhado por um funcionário antigo que trabalha naquele setor. Ele só assume seu cargo quando é observado pelo chefe do setor que ele já está seguro o suficiente para desenvolver suas atividades. Essa observação foi enfatizada de maneiras diferentes pelos gestores B, C, D, E, e F. Não ficou evidente que nos hotéis pesquisados há uma influência da cultura organizacional, porém, nessa fase de socialização do novo funcionário com a empresa, a cultura pode ser permeada por meio das normas e condutas da organização (SOUTO; GARCIA, 2009).

As práticas de **avaliação de desempenho** desenvolvidas pelos hotéis pesquisados são distintas, o que corrobora com a apreciação de Hipólito e Reis (2002) ao destacarem que existem vários tipos de avaliação, cada uma sendo refletida num foco e conseqüentemente no objetivo da empresa. Porém, os autores lembram que o mais importante é gerenciar esses processos com cautela e de uma maneira estruturada e planejada. Nesse sentido, apenas o hotel F não pratica a avaliação de funcionários de maneira estruturada e planejada como coloca os autores. O gerente F explica: "o processo de avaliação é de responsabilidade dos chefes de setores [...] eles desenvolvem seus métodos de avaliação, e realiza com sua equipe [...] depois o resultado é entregue para eu analisar."

Os hotéis A, C e D realizam a avaliação de desempenho 360º graus duas vezes ao ano, a qual avalia os funcionários, gerentes e diretores. Nesse processo são considerados aspectos técnicos e de comportamento. No hotel E atualmente a avaliação é feita entre os chefes de setores e seus funcionários, por meio de uma conversa. Porém o gerente E explica:

(01) A avaliação que é feita atualmente não é como queremos [...] já contratamos uma empresa de consultoria que vai elaborar um plano de cargos e salários e uma avaliação de desempenho [...] nós fazemos, mas não temos ferramentas pra medir o desempenho, e isso vai mudar. É um mecanismo importante para o gestor, para solicitar promoções [...] e principalmente para o funcionário porque ali ele vai ver onde tem que melhorar. Isso é importante para a gestão de pessoas (GERENTE E).

Tendo em vista as considerações acima, é possível observar que a avaliação 360º é a mais utilizada nos hotéis pesquisados. O que de acordo com Facchini e Bignetti (2004) trata-se de uma opção estratégica bastante evidenciada no âmbito organizacional. Piellusch e Taschner (2009)

também destacaram que a prática de avaliação de desempenho faz parte da rotina da área de recursos humanos de grandes redes hoteleiras. No entanto, a prática com maior destaque por parte dos gestores foi a **prática de treinamento e desenvolvimento**. Nesse sentido, observam-se cada um deles utilizando os mecanismos de treinamento de acordo com a particularidade de cada hotel, mas voltada para uma lógica de aprendizagem de novas habilidades (VARGAS, 1996).

Nos hotéis A, B, C e D existe toda uma programação de treinamentos a qual cada funcionário deve cumprir. A rede disponibiliza os treinamentos e dependendo de qual setor a pessoa atua, ela faz os treinamentos referentes àquele setor, ou ainda pode fazer treinamentos de um setor o qual ela deseja trabalhar. Nesse sentido, o gerente E destaca falhas nesse processo no hotel E:

(02) A gente precisa treinar mais [...] esse hotel tem a missão de formar profissionais, disponibilizar vários cursos, porém, não foca na formação do seu próprio funcionário [...] às vezes a gente esquece, ficamos mais focados no público externo e esquecemos um pouco do nosso público interno. Por ser uma empresa focada em formação profissional e em atendimento e serviço, nós deveríamos dar muito mais treinamento (GERENTE E).

Esse fragmento mostra como a gerência reconhece a fragilidade nessa prática. Sobre essa questão Oliveira e Gueiros (2004) declaram que em muitos casos os programas de treinamento não são efetivamente implementados no ambiente da organização, mas que para os funcionários trata-se de uma prática satisfatória.

De acordo com o gerente F a prática de treinamento no hotel F é realizada pelo chefe do setor, e não há normas, nem procedimentos a seguir, o chefe observa as dificuldades e as falhas da sua equipe e realiza os treinamentos quando achar necessário. O hotel F não realiza os treinamentos de modo que venha agregar valor para a organização, o que de acordo com Reis e Escrivão (2003) dificulta a maximização dos potenciais das pessoas, não gerando ações eficazes para a organização.

As práticas de recursos humanos explanadas aqui são apresentadas pelos sujeitos da pesquisa como práticas que promovem o desenvolvimento dos funcionários dos hotéis, tendo em vista que na maioria dos hotéis pesquisados existem programas de treinamentos desde a contratação dos funcionários e que continuam durante todo o período que ele está atuando no hotel; além dos incentivos com parcerias em instituições superiores e escolas de idiomas. Os métodos de avaliações desenvolvidos também foram apresentados pelos respondentes como relacionados ao desenvolvimento profissional dos funcionários, pois verificam as habilidades e competências deles e possibilitam informações para o uso gerencial.

Uma constatação é que essas práticas se dispõem nos hotéis em diferentes níveis de importância e de periodicidade. Elas se revelaram estar em um processo de amadurecimento, de profissionalismo. As práticas de RH dos hotéis pesquisados não atingiram um grau considerado adequado tanto para os gestores quanto para os funcionários, o que se percebe é um deslocamento de uma área de RH perpassando entre um nível funcional e estratégico. Essa constatação é percebida nas falas dos sujeitos: "muitas vezes não desenvolvemos os funcionários de maneira estratégica, para que ele atenda o hotel e suas necessidades (GERENTE E)". "Eu tenho que buscar formas de desenvolvimento fora do hotel [...] eu sinto essa necessidade" (FUNCIONÁRIO F2).

Até o momento foi discutido apenas como são tratadas as práticas de RH nos hotéis pesquisados, ou seja, foi mostrado como é feita a operacionalização desses processos. No entanto, é também relevante destacar o modo como os sujeitos interpretam essas práticas.

Trata-se de entender o processo pelo qual os indivíduos compreendem aspectos da realidade e se relacionam com eles, tendo em vista que a construção social transforma o objeto social em realidade para os atores sociais. Ou seja, reconhecer o papel do ator organizacional como reconstrutor social (LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008). Nesse sentido, observam-se os posicionamentos de gestores indo além do que está descrito nas normas estabelecidas, ou seja, eles tentam agregar algo mais no processo:

(03) Em todas as unidades existem normas a serem seguidas nos processos que envolvem as práticas de seleção, por exemplo [...] os gerentes são responsáveis pelas contratações e tudo depende da sua habilidade gerencial, de suas experiências em selecionar pessoas [...] com o passar do tempo agente aprende as manhas (GERENTE B).

(04) Eu faço questão de participar de todo esse processo e acompanho tudo [...] eu considero dois principais aspectos para uma pessoa ser contratada, que não estão descritos em normas,

mas que eu acho importante: a vontade de querer trabalhar e a necessidade, e tento balancear esses aspectos [...] Mas se a pessoa tem muita vontade de colaborar, de aprender... isso pra mim é mais importante (GERENTE A).

Os posicionamentos observados nos fragmentos 03 e 04 refletem na participação dos gestores além do que está descrito em normas, ou seja, é o desenvolvimento de um processo gerencial envolvido por variáveis objetivas, àquelas ligadas às práticas normativas, e por variáveis subjetivas, ligadas aos aspectos humanos, desenvolvimento esse recheado de ambiguidade (LEITE-DA-SILVA et al. 2006). Essa ambiguidade pode resultar em uma atitude de **autonomia** nos processos gerenciais por parte dos gestores. No caso do fragmento 04, há uma preocupação por parte do gerente em perceber a vontade do candidato em querer aprender cada vez mais, e isso pode estar relacionado com o fato do hotel ser voltado para o desenvolvimento dos seus profissionais, dispondo de programas de treinamentos e de avaliações, ou seja, no processo de recrutamento e seleção do hotel A existe o que Limongi-França e Arellano (2002) definem como um alinhamento com estratégia da empresa. Esses processos gerenciais também estão relacionados com as **experiências profissionais** dos gestores adquiridas ao longo de suas trajetórias profissionais.

Além da participação durante os processos relacionados às práticas de RH dentro das empresas hoteleiras, os gestores também se posicionam em relação aos resultados provenientes desses processos, como por exemplo, no processo de avaliação de desempenho.

(05) O resultado dessas avaliações fica registrado na nossa intranet [...] se algum gerente ou chefe de setor estiver precisando de algum apto para determinado cargo, eu tenho todos os dados das avaliações [...] isso é muito bom como uma ferramenta gerencial também, não se limita em apenas avaliar, o que já muito bom, mas oferece algo mais. (GERENTE D).

Conforme declarado no fragmento 05 a gestora percebe os resultados das avaliações como uma importante ferramenta gerencial. Essa percepção é relevante tendo em vista que Hipólito e Reis (2002) acreditam que esse procedimento visa o melhoramento das pessoas ao longo do tempo dentro da organização.

A discussão realizada até o momento envolveu as representações e as interpretações feitas por um dos grupos de sujeitos da pesquisa, o grupo dos gestores. A seguir será apresentada a análise do outro grupo de sujeitos da pesquisa, o grupo dos funcionários dos hotéis pesquisados.

4.3 As Práticas de RH Sob o Ponto de Vista dos Funcionários dos Hotéis Pesquisados

Conforme já destacado, as práticas de recrutamento e seleção, avaliação e treinamento desenvolvidas pelos hotéis são caracterizadas como sendo práticas com modelos impostos pelas redes as quais cada hotel pertence. Os hotéis pesquisados possuem diferentes mecanismos no que se referem a essas práticas, mas cabe discutir aqui qual a percepção dos funcionários e como eles se posicionam perante elas. Os processos de recrutamento e seleção dos hotéis envolvem a prática de entrevistas, dinâmicas de grupos, testes práticos e psicológicos. Nesse sentido, os sujeitos destacaram alguns aspectos considerados por eles importantes, no que refere a essas práticas, conforme descrito nos fragmentos a seguir.

(06) O processo para eu conseguir esse trabalho foi bem complexo [...] participei de vários testes, fiz algumas provas [...] além de explorar que eu tinha certa experiência com o cargo, eu tinha que demonstrar meus conhecimentos práticos [...] apesar de ter sido um processo difícil com várias pessoas concorrendo ao mesmo cargo, eu acho importante esse cuidado [...], pois o pessoal que trabalha em recepção lida diretamente com os clientes [...] é o setor mais visível em um hotel (FUNCIONÁRIO C1).

(07) O ponto chave no meu processo para atuar na recepção, foi a questão da língua estrangeira, o inglês. Eu entrei nesse hotel como estagiária na área administrativa [...] com o passar do tempo, com os treinamentos e com os incentivos em estudar, em me qualificar e fui me desenvolvendo [...] fiz um curso de inglês e participei de um processo para trabalhar na recepção (FUNCIONÁRIA E2).

(08) antes de participar do processo na rede, eu gerenciava uma pousada no interior de São Paulo. Aqui na rede, eu entrei através do processo para ser trainee [...] foi um processo bem demorado, durou 3 meses [...] teve várias dinâmicas de grupos com uma empresa terceirizada de RH, processo de vivência, para saber se é esse o caminho que a pessoa quer seguir [...] avaliação de perfil, teste de línguas. Passando por todo esse processo, eu comecei como trainee,

fiquei 11 meses em treinamento até assumir a assistência de gerência em São Carlo (SP) e depois fui transferido para essa unidade em Vitória (FUNCIONÁRIO C2).

No fragmento 06 as representações do sujeito em relação à **prática de recrutamento e seleção** surgem vinculadas as suas experiências e aos seus conhecimentos com as atividades desempenhadas naquele cargo, ou seja, por meio das **experiências profissionais** tem-se a oportunidade de ingressar no setor. A fala da funcionária E2 articula esse processo a uma habilidade, considerada importante para os profissionais da área. Ela destaca o “saber falar outro idioma” como sendo um ponto essencial no processo de seleção, quando o que está sendo proposto é um cargo na área da recepção. Essa e outras habilidades são destacadas por Trigo (2002) ao descrever as principais habilidades e competências que devem ter um profissional do turismo.

O discurso do funcionário C2 apresenta algumas considerações distintas em relação às considerações feitas pelos outros sujeitos. Primeiramente cabe ressaltar que o Funcionário C2 participou de um processo para ser assistente de gerência. Ele passou por um período longo de treinamento antes de assumir o cargo e que envolveu várias etapas, inclusive a participação de empresas terceirizadas atuando em todo esse processo. Nesse sentido, tanto suas experiências, como suas habilidades e competências foram analisadas, tendo em vista que trata de um processo que identifica o perfil do profissional em consonância com o perfil da empresa. No entanto, no setor hoteleiro, conforme já ressaltado por Ansarah (2002), esses processos muitas vezes se desviam daquilo que é norma da empresa.

(09) Eu tinha uma prima que trabalhava na recepção de outra unidade de hotel dessa rede [...] surgiu uma vaga de camareira. Eu deixei o meu currículo com ela [...] ela quem me indicou. Na mesma semana eu fui chamada para fazer uma entrevista com a governanta e estou até hoje [...] já tem 7 anos e hoje sou a governanta dessa unidade de hotel (FUNCIONÁRIA B1).
(10) Eu já conhecia a gerente desse hotel [...] ela me falou do surgimento da vaga para trabalhar no setor de reservas, pois sabia que eu tinha experiência [...] apenas fiz uma entrevista com a gerente mesmo e com o chefe da recepção, só pra formalizar mesmo [...] no dia seguinte já comecei no meu cargo (FUNCIONÁRIA D2).

Nos fragmentos 09 e 10, os processos de recrutamento e seleção foram realizados através da indicação de alguns funcionários e compartilhados com o responsável do setor. Esse tipo de prática é considerado por Passos (2005) como negligência. Porém, não se pode dizer que foram processos negligenciados, tendo em vista que as duas funcionárias estão nos cargos há mais de 05 anos e que a funcionária B1 conseguiu chegar ao nível mais alto do setor, que é a de governanta.

Dentre os principais processos relacionados à área de recursos humanos tem-se a **avaliação de desempenho**, que conforme já foi explanada, a maioria dos hotéis pesquisados utilizam a avaliação de desempenho 360°, e os demais praticam a avaliação por meio de conversas entre o chefe do setor e o gerente. Nesse sentido, é imperativo conhecer as percepções dos funcionários no que se referem essas avaliações e quais seus modos de agir perante elas.

(11) Duas vezes por ano todos os funcionários fazem a ADD (avaliação de desempenho) [...], o mais interessante nesse processo é que os gestores e os próprios funcionários conseguem identificar as deficiências, e a partir daí são elaborados treinamentos [...] eu sei que essa avaliação é uma ferramenta gerencial, mas eu consigo perceber onde devo melhorar e até mesmo o que devo fazer para continuar me desenvolvendo aqui no hotel (FUNCIONÁRIO A1).
(12) Além da avaliação geral feita uma vez por ano, nós passamos por uma avaliação a cada três meses [...] respondemos a um questionário com várias perguntas [...] o melhor nesse processo é que eu vejo que existe um interesse do hotel com o funcionário, uma preocupação em relação a satisfação com o cargo, com os recursos que são disponíveis, com o nosso desenvolvimento como profissional [...] e em seguida a essa avaliação temos remunerações [...] isso incentiva o funcionário a ser o melhor (FUNCIONÁRIO C1).

Para os funcionários A1 e C1, que são submetidos à avaliação de desempenho 360°, esse processo é visto como sendo proveitoso. Aqui os sujeitos objetivam o processo de avaliação com o seu próprio desenvolvimento profissional no hotel. Um processo que possibilita o crescimento das pessoas ao longo do tempo dentro das organizações (HIPÓLITO; REIS, 2002), e principalmente um melhor desempenho do grupo e da organização. Por outro lado, há funcionários que não são submetidos a esse tipo de mecanismo, a avaliação de desempenho 360°, mas que são avaliados por outros mecanismos.

(13) aqui no hotel existe um sistema de premiação com metas que devem ser atingidas [...] o sistema de avaliar as pessoas é informal [...] quando meu gerente tem algo a me falar, ou se eu tenho algo a conversar com ele, ele me chama em sua sala [...] existe um diálogo entre gerência e funcionários [...] ele escuta os funcionários. Desse mesmo modo eu faço a avaliação da minha equipe [...] a gente conversa bastante, eu falo o que precisa melhorar o que está errado e elogio quando é preciso (FUNCIONÁRIA B1).

(14) A avaliação aqui ocorre dia-a-dia, durante o trabalho, eu me sinto sendo avaliada a todo o momento [...] somos questionadas sobre a produtividade, comparando o nosso desempenho com meses anteriores [...] se algo não estiver de acordo o chefe do setor conversa. Cada dia procuramos superar os erros, fazer bem o trabalho (FUNCIONÁRIA F2).

Nos fragmentos 13 e 14 os sujeitos atrelam a avaliação realizada nos hotéis com a conversa, o diálogo, apesar de não ser um mecanismo formal, que gere remunerações, é considerado um instrumento de avaliação interna. Conforme Lopes (2001) a principal utilização da avaliação é a produção de informações. No caso dos hotéis que os sujeitos acima trabalham, essa informação é gerada a partir das conversas entre superiores e subordinados, onde os principais aspectos referentes às atividades e ao desempenho das pessoas são discutidos por meio do diálogo. Nesse sentido, cabe aos gestores utilizarem essas informações como uma ferramenta gerencial.

O desenvolvimento profissional relatado pelos funcionários pode estar relacionado com o achado de Piellusch e Taschner (2009) ao concluírem que os processos de avaliação de desempenho praticados pelos hotéis servem para propor projetos de treinamento. Ou seja, um processo se encontra imbricado no outro, resultando no desenvolvimento do indivíduo. O processo de **treinamento e desenvolvimento** é um mecanismo bastante utilizado nos hotéis e percebido como sendo o de maior importância na visão dos funcionários.

(15) Desde que eu entrei no hotel como estagiário eu faço treinamento constantemente [...] já passei por vários setores, e pra cada setor eu fiz um treinamento específico [...] no período da contratação temos um primeiro treinamento sobre a rede, sobre as pessoas de cada setor, agente já entra no hotel com uma visão do hotel [...] e não se sente perdido. Depois são vários treinamentos, não saberia mencionar quantos eu já fiz. Isso é muito importante, eu me sinto mais seguro no meu trabalho, mais capacitado e mais preparado (FUNCIONÁRIO A1).

(16) Participo de treinamentos aqui no hotel, que são realizados duas ou três vezes por ano [...] mas eu busco me qualificar fora do hotel, em cursos mais específicos [...] eu acho importante a pessoa se qualificar fora da empresa. Aqui por exemplo, eu acho que são poucos treinamentos e às vezes tem treinamento que não tem nada haver com meu setor, com minha atividade, então eu busco fora (FUNCIONÁRIO E1).

Para o sujeito no fragmento 15 os treinamentos são visto como algo que agrega novos conhecimentos, novas habilidades (VARGAS, 1996), desenvolvendo as pessoas nas organizações para melhorar o desempenho nas tarefas executadas (BUOSI; REIS; ESCRIVÃO, 2000), e esse desenvolvimento já se inicia na **contratação**. Esses sujeitos se posicionam de forma inteligível perante esse processo, reconhecendo que se trata de um processo que visa não apenas o aumento do desempenho organizacional, mas principalmente que visa aprimorar o desempenho pessoal (OLIVEIRA; GUEIROS, 2004). Por outro lado, nem sempre esses processos conseguem atender a todos dentro de uma empresa. É possível observar essa constatação no fragmento 16, onde o sujeito não consegue seu desenvolvimento como desejável e busca outras formas de aumentar seus conhecimentos e habilidades, ou seja, a empresa não consegue abranger os treinamentos para diversos níveis dentro de uma organização, não utilizando essa prática de maneira sistematizada, como define Buosi, Reis e Escrivão (2000).

No caso do Funcionário E1, essa deficiência é suprida quando o indivíduo busca alternativas para promover o seu desenvolvimento profissional, porém quando o funcionário não compreende a relevância dessa prática, o índice de qualidade das atividades pode ser prejudicado (RODRIGUES, et al., 2005). Nesse sentido, os sujeitos relatam: "Eu teria que procurar outras formas de me aperfeiçoar [...] outros cursos, até mesmo uma pós-graduação, mas não busco [...] eu tenho consciência que devo aprimorar meus conhecimentos [...] o dia-a-dia é uma correria, agente se acomoda" (FUNCIONÁRIO C1). "No momento eu só estou por conta dos treinamentos que o hotel oferece, apesar de sentir a necessidade de me atualizar, de buscar novos conhecimentos". (FUNCIONÁRIA D2). Os posicionamentos dos funcionários C1 e D2 são ambíguos, pois eles expressam saber que é conveniente buscar outras formas de desenvolvimento, mas não o fazem. Essa consideração também foi constatada por Teixeira e Morrison (2004) que destacam a associação desse fenômeno

com uma justificativa comum dos indivíduos no setor hoteleiro: não ter tempo para investir em novas formas de desenvolvimento profissional.

Com o intuito de sumarizar os resultados obtidos neste artigo, o Quadro 1 mostra as categorias de análise e as percepções de cada grupo pesquisado. Nesse sentido, é possível visualizar resumidamente as práticas de RH do setor hoteleiro capixaba.

| Categorias de Análises | Percepção dos Gestores | Percepção dos Funcionários |
|--------------------------------------|---|---|
| Recrutamento e Seleção | Prática sistemática e padronizada. | Experiências e conhecimentos específicos; indicação de funcionários mais antigos do hotel |
| Contratação | O principal elemento na contratação é o treinamento | Início do processo de desenvolvimento profissional |
| Avaliação de desempenho | Avaliação de desempenho 360º graus; avaliação feita pelo superior hierárquico | Desenvolvimento profissional pessoal; conversas entre supervisores e funcionários |
| Treinamento e desenvolvimento | Programação de treinamentos com foco no desenvolvimento de habilidades | Gera novos conhecimentos e habilidades; aprimora o desempenho pessoal |
| Experiência profissional | Processos gerenciais permeados pelas experiências profissionais | Oportunidade de ingressar no setor. |
| Autonomia | Presença de autonomia nos processos de RH, derivada das experiências dos gestores | Busca outras formas de aumentar o próprio desempenho |
| | Percebida como algo que agrega valores para a organização | Percebida como algo que agrega valores individuais |

Quadro 1: Categorias e percepções dos gestores e funcionários acerca das práticas de RH
Fonte: Elaborado pelos autores

Diante do exposto, compreender como os posicionamentos organizacionais estão sendo construídos consiste em abordar diversos aspectos. Esses aspectos articulam os modelos de práticas impostos pela organização imbricados aos aspectos subjetivos, levando os atores a mudanças de comportamentos, criação de novas posturas e percepções, no sentido de surgimento de novas construções sociais. Portanto, compreender como se dão essas construções dependeu de um aprofundamento na análise no tocante dessa articulação o que permitiu evidenciar as construções sociais dos atores sobre as práticas de RH no setor hoteleiro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar alcançar o objetivo de compreender o processo que levou os gestores e demais funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES aos posicionamentos em relação às práticas de recursos humanos (RH) observou-se que os posicionamentos assumidos pelos atores dos hotéis pesquisados são construídos a partir de um processo que depende da relação do indivíduo com os ambientes e grupos sociais que fizeram parte de sua trajetória profissional.

No caso do setor hoteleiro, uma trajetória marcada por gestores que, durante anos, desenvolveram suas práticas de RH no cotidiano do trabalho, mas que passaram a conviver com um movimento de especialização do setor, tanto de baixo para cima, a partir do novo perfil de profissionais que busca se inserir no setor, quanto de cima para baixo, a partir das pressões de clientes e de acionistas do setor hoteleiro que se referenciam em práticas gerenciais já consolidadas em outros setores produtivos. Como resultado dessas articulações surge posicionamentos distintos entre o grupo de respondentes composto por gestores e o grupo dos demais funcionários: os gestores manifestam um discurso que salienta as vantagens das “novas” práticas de RH para a organização; enquanto os demais funcionários destacam as contribuições delas para o seu desenvolvimento e desempenho pessoal.

A despeito de existir certa convergência entre os dois posicionamentos eles têm bases distintas: o primeiro envolve a trajetória de profissionais já estabelecidos em cargos gerenciais, com os vários anos investidos para essa trajetória marcados pela ausência de práticas de RH formais; o segundo envolve funcionários em diversas funções, alguns com tanta experiência quanto o grupo anterior, para alguns deles o desenvolvimento formal aumenta a possibilidade de se chegar à gerência e para outros de se manter o emprego. Dentro do grupo gerencial é esperado um discurso voltado para os interesses da organização, mas, além disso, o discurso manifestado por ele reforça a lógica do desenvolvimento pessoal e profissional do grupo, baseado na experiência cotidiana, sem uma preparação formal, restando às práticas de RH atuarem no outro extremo, a organização. Já no discurso dos demais funcionários, tais práticas de RH articulam um espaço no qual os componentes formais de desenvolvimento e reconhecimento tanto complementam a experiência cotidiana, para aqueles com muitos anos de serviço, quanto substituem parte dessa experiência, para os que têm poucos anos de atuação. Em comum, esses demais funcionários manifestam o interesse nessas práticas para obter retornos pessoais envolvendo suas atuações individuais nas organizações.

Nesse sentido, este estudo revelou que os gestores interpretam as práticas de RH sob um ponto de vista gerencial e de um desenvolvimento individual baseado na experiência profissional pessoal, e as destacam como algo que *agrega valores especificamente para a organização*. Por outro lado, os funcionários articulam as práticas de RH formais sob um ponto de vista individual, relacionando-as ao seu próprio desenvolvimento e ao incremento nas atividades desempenhadas, como uma *oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional* e ou de manutenção do emprego, conforme descrito no Quadro 1.

Essa construção distinta reflete as diferenças entre as pessoas que atuam no setor e a heterogeneidade que envolve as articulações dessas pessoas em torno das práticas de RH. Nesse sentido observa-se como contribuição final deste estudo a proposição de que a adoção de práticas de RH pode buscar legitimidade na própria heterogeneidade que a permeia. Entretanto, isso não significa uma integração em torno de objetivos organizacionais únicos, muito pelo contrário. Uma suposta integração plena eliminaria a possibilidade da legitimidade aqui identificada, baseada nas diferenças entre as pessoas. Deve ficar claro que não se ignora a possibilidade de existir legitimidade oriunda de certa integração em bases consensuais, mas defende-se a existência de outra, que independe da integração e pode existir em detrimento a ela. Portanto, como sugestão para estudos futuros propõe-se a análise da relação de oposição e complementaridade entre esses dois tipos de legitimidade, uma baseada no consenso e outra no dissenso, na adoção de práticas de RH. Tal estudo permitiria ampliar a compreensão sobre os processos que permeiam a aplicação dessas práticas por parte dos gestores e as reações dos membros organizacionais (inclusive os gestores) a partir dessa aplicação.

REFERÊNCIAS

ABIH. – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. **Site Institucional**. Disponível em: < <http://www.abih.com.br> >. Acesso em: 08 dezembro.2008.

ANSARAH, M. G. **Formação e Capacitação do profissional em turismo e hotelaria: reflexos e cadastro das instituições educacionais do Brasil**. São Paulo: ALEPH, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.

BECKER, B.; GERHART, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4 (Aug., 1996), pp. 779-801.

BUOSI, T.; REIS, A. P. dos; ESCRIVÃO FILHO, E. Recursos humanos e treinamento de funcionários em pequenas empresas industriais: apresentação dos resultados e conclusões de um trabalho de campo em São Carlos-SP. **Anais do VII SIMPEP-Simpósio de Engenharia de Produção**. Bauru (SP): Departamento de Engenharia de Produção/UNESP. Novembro/2000.

COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6 (Dec., 2003), pp. 740-751.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas. 2001

DEAL, T. E; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley. 1982.

FACCHINI, A. R.; BIGNETTI, L. P. O papel do executivo e o alcance das práticas de RH: o Desafio da Eficácia. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J.A.M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: Dultra, J.S; Fleury, M.T.L, Ruas, R. (orgs). **Competências: conceitos, métodos e técnicas**. – São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. **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, Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: Fleury, M. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo, editora gente, 2002.

FIUZA, G. D.; NUNES, I.; MENDES, N. M. D.; FERREIRA, L. A.; MELO, B. B. Políticas de Gestão de Pessoas: Cenário dos Estudos Publicados nos Periódicos da Área de Administração. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração- EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: 25 a 29 de Setembro de 2010

GERINGER, J. M.; FRAYNE, C. A.; MILLIMAN, J. F. In search of "best practices" in international human resource management: research design and methodology. **Human resource management**, Spring 2002.

GOMES, M. A. do N. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos-SP. **Anais do II EGEPE - Encontro de estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de pequenas Empresas**. Londrina(PR): Universidade estadual de Londrina(UEL)/ Universidade estadual de Maringá(UEM), 23 e 24 de novembro de 2001. p. 526-38, 2001

HAYES, D. K.; NINEMEIER, Jack D. **Gestão de operações hoteleiras**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HIPÓLITO, J.A.M; REIS, G.G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, M. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo, editora gente, 2002.

LACOMBE, B. M. B ; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que 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, Maio/ago. 2001: 157-174.

LEITE-DA-SILVA, A. R. et al. Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2006, v.40, n.3, pp. 357-384. ISSN 0034-7612.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. de P. Políticas de RH: Instrumentos de consenso e ambigüidade. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, Jan./Mar. 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: Fleury, M. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo, editora gente, 2002.

LOPES, M. A. **O papel da avaliação de desempenho no desenvolvimento e mudanças das organizações**. São Paulo: atlas, 2001.

MARTINS, C. A. **A gestão de recursos humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro - A região norte de Portugal**. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração da Universidade do Moinho. Escola de Economia e Gestão. Braga, Portugal. 2002

MAXWELL, G. A.; WATSON, S. Perspectives on line managers in human resource management: Hilton International's UK hotels. **The International Journal of Human Resource Management** 17:6 June 2006 1152-1170

MASCARENHAS, A. O. ; ZAMBALDI, F.; BERNARDES, R. C.; NETO, M. G. Towards a Relational Approach to People Management: Relational Competence and Performance in an Offshore Service Provider. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração- EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: 25 a 29 de Setembro de 2010.

MENICUCCI, C. M. B. de F. **A rotatividade na hotelaria econômica: uma investigação nos hotéis Ibis Belo Horizonte e Betim**. Dissertação (Mestrado) apresenta ao programa de pós-graduação de Turismo e Meio Ambiente – Centro Universitário UNA, 2007.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: Pesquisa qualitativa em Saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MONTEIRO, A. de O.; CARRERA, L. C. S. A gestão estratégica de organizações hoteleira em Salvador. **Revista Gestão e Planejamento**. Ano 7 | Nº 13 | Salvador | jan./jun. 2006 | P. 60-69

OLIVEIRA, L. M. B.; GUEIROS, M. G. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? um estudo no setor hoteleiro. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 2004.

PAIXÃO, D. L. D. Gestão de recursos humanos em empresas turísticas: a empregabilidade dos profissionais como fator estratégico de desenvolvimento dos hotéis de Curitiba/PR. **Anais...** ANPTUR- IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 à 28 de agosto de 2007.

PASSOS, J.C. Análise da gestão de pessoas em organizações de serviços hoteleiros. **CEPPG Revista- Associação Catalana de Educação**: CESUC Catalão, ano VII, nº 12, 1º semestre, 2005.

PIELLUSCH, M.; TASCHNER, G. B. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. **Revista Organização e Sociedade** – O&S - Salvador, v.16 - n.51, p. 665-686 - Outubro/Dezembro - 2009

QUINTANA-DÉNIS, A.; BEERLI-PALACIO, A.; MARTÍN-SANTANA, J. D. Human resource systems as antecedents of hotel industry market orientation: An empirical study in the Canary Islands, Spain. **International Journal of Hospitality Management**, (2007) 854–870

RODRIGUES, C. P. *et al.* Perfil dos recursos humanos em hospedagem em duas cidades do interior de São Paulo. **Revista da FAE, Curitiba**, v.8 n 2, Jul/Dez de 2005.

SCHULER, R. S.; BUDHWAR, P. S.; FLORKOWSKI, G. W. International human resource management: review and critique. **International Journal of Management Reviews**. Volume 4 Issue 1 March, 2002. pp. 41–70.

SOUTO, S. R.; GARCIA, F. C. A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Recrutamento, Seleção e Socialização: um Estudo de Caso de uma empresa do Setor de hotelaria de Minas Gerais. **Revista Turismo Visão e Ação** – Eletrônica, v. 11, nº 01, p. 41 – 62, jan/abr. 2009

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea** - RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614, Jul./Ago. 2010

TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 8, n 1, Jan./Mar. 2004: 105-128.

TRIGO, L. G. G. A importância da educação para o turismo. In: LAGE, B. **Turismo: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo, V. 31, n. 2, p. 126-136, abril/junho, 1996.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

NOTAS

1 Este artigo foi apresentado no VI EnEO - Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, realizado nos dias 23 a 25 de Maio de 2010 na cidade de Florianópolis/ SC.

2 This article was presented at VI EnEO – Meeting of the Organizational Studies Division of ANPAD, held from 23 to 25 May 2010 in the city of Florianópolis/ SC.

3 Este artículo fue presentado en el VI EnEO - Encuentro de la División de Estudios Organizacionales de la ANPAD, realizado del 23 al 25 de Mayo de 2010 en la ciudad de Florianópolis/ SC.