

Práticas de Gestão de Pessoas no setor hoteleiro: um estudo em hotéis na cidade de Rondonópolis-MT

Management People Practices in hospitality: A study in hotels in the city of Rondonópolis-MT

Prácticas de gestión de personas en el sector hotelero: Un estudio en hoteles en la ciudad de Rondonópolis-MT

Rafael Antônio Castelhana¹
André Luís Janzkovski Cardoso²

Resumo: A gestão de pessoas tem se mostrado um departamento altamente relevante nas empresas, especialmente naquelas que atuam no setor de hospitalidade, com suas ações, estratégias e processos impactando diretamente nos resultados dessas empresas. Esta pesquisa, centrou-se na análise de fatores relacionados aos processos de gestão de pessoas em hotéis da cidade de Rondonópolis-MT. Os dados foram coletados com base em entrevistas com gestores do setor de recursos humanos de quatro dos principais hotéis. Os resultados indicam que algumas práticas relacionadas à cultura organizacional, ao bem-estar social, ao alinhamento com a estratégia e à gestão do conhecimento foram mais evidentes do que as práticas relacionadas ao uso da tecnologia e no desenvolvimento de líderes contrariando o que advogam alguns dos teóricos.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas; Processos de RH; Práticas; Setor hoteleiro.

Abstract: People management has proven to be a highly relevant department in companies, especially those that operate in the hospitality industry, with their actions, strategies and processes impacting directly on the results of these companies. This research focused on the analysis of factors related to the processes of people management in hotels in the city of Rondonópolis-MT. Data were collected based on interviews with human resource managers from four of the leading hotels. The results indicate that some practices related to organizational culture, social well-being, alignment with strategy and knowledge management were more evident than practices related to the use of technology and the development of leaders, contrary to what some of the theorists have referred.

Key words: People Management; Practical's; HR Processes; Hotel Sector..

Resumen: La gestión de personas ha demostrado ser un departamento altamente relevante en las empresas, especialmente en aquellos que operan en el sector del hospedaje, con sus acciones, estrategias y procesos que afectan directamente los resultados de estas empresas. Esta investigación se centró en el análisis de los factores relacionados con los procesos de gestión de personas en los hoteles de la ciudad de Rondonópolis-MT. Los datos se recopilaron en base a entrevistas con gerentes del sector de recursos humanos de cuatro hoteles principales. Los resultados indican que algunas prácticas relacionadas con la cultura organizacional, el bienestar social, la alineación con la estrategia y la gestión del conocimiento fueron más evidentes que las prácticas relacionadas con el uso de la tecnología y el desarrollo de líderes, al contrario de lo que algunos teóricos han mencionado..

Palabras clave: Gestión de personas; Prácticas; Procesos de recursos humanos; Sector hotelero.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso. E-mail: rafah_unlock@hotmail.com.

² Professor de Mestrado em Gestão e Tecnologia Ambiental. Professor de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso - Campus Universitário de Rondonópolis.. E-mail: cardoso9778@gmail.com.

1 Introdução

Nos ambientes organizacionais dos últimos anos, mudanças relevantes têm acontecido tanto no perfil de empresas quanto no de consumidores. Novas demandas vêm sendo requeridas nos âmbitos de produtos e serviços, e, para isso, é necessário que as empresas se adequem a essa nova geração de profissionais para conseguir acompanhar e suprir toda e qualquer necessidade do cliente. Não é diferente com relação às pessoas, pois a área de gestão de pessoas tem se mostrado como um dos setores de maior relevância dentro das empresas, pois necessita que os colaboradores tenham uma estabilidade e motivação para que seus resultados sejam cada vez mais sólidos e visíveis.

Para suprir esse desafio, esse setor precisa alinhar novas demandas e tendências de mercado, procurando o perfil de colaborador certo para as vagas abertas, um planejamento que deve ser alinhado com a missão e os valores da organização. Os meios para se chegar nestes resultados variam, podendo ser tipos de treinamento para desenvolver o coletivo de uma equipe, ao invés de aprimoramento individual de cada colaborador, até como inovar na hora de desenvolver novos líderes, adequando-os à cultura da organização, buscando resultados mais assertivos e incluindo a utilização de tecnologia, o que tem sido cada vez mais trabalhadas com o passar dos anos.

Desse modo, percebe-se que a parte de gestão de pessoas tem evoluído juntamente em uma escala global, em âmbitos como tecnologia, adaptabilidade, contato com diferentes gerações e individualidades, ainda mais por se tratar de uma área que tem um contato direto com as pessoas e possui como premissa, a boa administração desse recurso nas organizações.

O objetivo do estudo foi de comparar dados coletados em entrevistas com gestores de hotéis da cidade de Rondonópolis – MT, 3ª maior cidade do estado, com o que se apresenta na teoria sobre a gestão de pessoas analisando similaridades ou divergências encontradas em estudos anteriores.

A relevância desse estudo está na ampliação da percepção sobre tal temática, uma vez analisada em um setor comercial, o da hotelaria. Tais empreendimentos têm como carro chefe, a qualidade no atendimento a clientes, sendo o setor de recursos humanos de hotéis responsável pelos diversos processos que envolvem pessoas que prestarão serviços para esses clientes. Como

o mundo organizacional, não apenas o mercado de hotéis, objetiva atrair e manter clientes, entender o lado humanístico tanto de clientes quanto de colaboradores se faz necessário, uma vez que a individualidade de cada um tange uma gama de gostos e complexidades. Assim, esse estudo foi motivado em descobrir como as empresas têm feito a gestão de pessoas, bem como identificar se há conformidade com as teorias propostas pela comunidade científica.

O presente estudo por sua vez, contribui teoricamente em sua análise de dados ao apresentar resultados que possuem forte paralelo com a teoria, como a falta de qualificação profissional na área pesquisada, um apontamento que fora citado pela maioria dos entrevistados na coleta de dados.

2 Referencial teórico

Mota, dos Anjos e Ruschmann (2003) afirmam que, cada vez mais o trabalho nas organizações tem se tornado mais intelectual do que braçal, necessitando de mão de obra que tenha um perfil mais criativo, interativo e multifuncional. Os autores ainda afirmam que, “a administração de recursos humanos passou a uma nova concepção de gestão de pessoas, onde os indivíduos são vistos como parceiros da organização” (MOTA; DOS ANJOS; RUSCHMANN, 2003, p. 253).

Com isso a área de gestão de pessoas estaria mais voltada a construção de valores compartilhados, e na busca de conhecimentos alinhados à tecnologia, e cada vez menos, em recursos e processos mecânicos ou operacionais, como apontado por Tachisawa, Ferreira e Fortuna (2004). Essa modalidade de gestão foi pensada considerando “o trabalhador do futuro”, pois segundo os autores, as novas tecnologias se alinham com conhecimentos individuais e coletivos que levam ao aperfeiçoamento do aprendizado tanto da empresa quanto do colaborador. De acordo com Tachisawa, Ferreira e Fortuna. (2004, p. 21) as organizações buscam trabalhar com conceitos como “sistemas flexíveis e procedimentos adaptativos, ampla delegação no processo de tomada de decisões, múltiplos fluxos de comunicação em todas as direções com base nas tecnologias da informação, recursos humanos de múltiplas habilidades cumprindo tarefas variáveis”.

Assim, esses novos modelos de gestão de pessoas buscam a adaptabilidade e flexibilidade de colaboradores e têm mostrado tendências promissoras e de relevância para essa área. Bassan

(2010) salienta que o novo modelo de gestão vê pessoas não como simples recursos organizacionais, mas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções singulares”. Desta forma, os colaboradores se tornariam parceiros da organização.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), as organizações têm direcionado e adaptado suas ideias e processos para estarem cada vez mais voltados e alinhados com os recursos humanos, devido às mudanças rápidas que ocorrem nos ambientes organizacionais, assim, investindo cada vez mais em seus colaboradores para que estes estejam preparados para as demandas de seus clientes. Essas mudanças exigem tanto um conhecimento específico quanto um entendimento humanístico, o que aumenta a complexidade, pois as variáveis que envolvem a necessidade humana abrangem uma gama de fatores que requerem preparo por parte dos profissionais de gestão de pessoas.

Trindade, Trindade e Nogueira (2015) apontam para as mudanças que as organizações estão sujeitas tanto por fatores internos como externos. No estudo é demonstrado como as adaptações são necessárias por meios de novas políticas e métodos para gerir os recursos humanos com destreza e assertividade, utilizando-se de modelos não convencionais. Os autores puderam então classificar oito temas emergentes em gestão de pessoas, sendo: (1) impacto das políticas e práticas de RH no valor da empresa, (2) RH como agente de melhoria das capacidades organizacionais, (3) o efeito da tecnologia no RH, (4) a influência do contexto organizacional na efetividade do RH, (5) práticas para o desenvolvimento de líderes, (6) globalização, internacionalização e carreira, (7) questões legais em ambientes globais e (8) expansão horizontal do RH. Em seu estudo, exemplificam como a área de gestão de pessoas têm evoluído com o passar dos anos, afirmando que o RH acabou se reinventando e expandindo seu escopo de atuação (TRINDADE; TRINDADE; NOGUEIRA, 2015).

No estudo de Barreto et al. (2015), pode ser identificado também que as principais tendências atuais podem ser divididas em dois grandes grupos: temas tradicionais que englobam toda a parte humana, desenvolvimento profissional, recompensa, legislações entre outros quesitos voltados para o desenvolvimento humano, e temas emergentes que focalizam a parte de gestão estratégica de RH, globalização, trabalho em equipe, foco em resultados entre outros. Os autores afirmam que há uma tendência da sociedade cada vez maior para o equilíbrio entre vida

peçoal e trabalho, e os principais desafios para a gestão de pessoas estariam associados à falta de trabalho qualificado, a entrada da geração “Y” e, principalmente, o comprometimento e engajamento dos funcionários (BARRETO et al., 2015).

A gestão de pessoas, especificamente no setor de hotelaria, tem impacto direto, considerando ser uma área de serviços, que faz do atendimento direto ao cliente uma de suas principais estratégias. Para Piellusch e Taschner (2009 p. 666), “o RH vem se tornando um fator crítico para a própria competitividade das empresas do segmento hoteleiro”. Conforme Martins e Machado (2002), no setor de turismo, no ramo de hotelaria, tem-se, essencialmente, organizações prestadoras de serviço, o que reflete em uma necessidade de um foco maior no quesito humano dessas empresas. Segundo os autores, ainda que o hotel disponha de excelente qualidade, instalações e outros atrativos, boa parte do sucesso está no aspecto humano. Desse modo, o desenvolvimento dos recursos humanos é o ponto de partida para se ter pessoas qualificadas a desempenhar as diversas funções (MARTINS; MACHADO, 2002).

Ademais, os autores indicam problemas no setor de hotelaria, principalmente relacionados às contratações de mão de obra não qualificada. Assim, reforçam que o processo de recrutamento tem um papel de maior relevância nesse setor, buscando geralmente pessoas com certos perfis profissionais ou habilidades específicas. Para Mota, dos Anjos e Ruschmann (2003), para a entrega de um produto turístico atrativo é indispensável ter uma equipe que seja capacitada o suficiente, construindo uma relação com o hóspede de maneira que o mesmo se sinta à vontade no hotel, atendendo suas expectativas.

Conforme apontam Goeldner, Richie e McIntosh (2002), as habilidades e qualidade do atendimento é que proporcionam bons resultados na entrega dos serviços, fazendo com que os hóspedes se sintam bem-vindos. Na visão dos autores, os resultados gerados pelos recursos humanos no turismo devem ser contatados com programas de qualificação afim de desenvolver habilidades humanísticas no setor de turismo.

Assim, cruzando as indicações de temas emergentes, a agenda de pesquisa em gestão de pessoas (BARRETO, et al., 2015; TRINDADE; TRINDADE; NOGUEIRA, 2015) com os demais autores do referencial teórico, foi possível indicar seis categorias sobre gestão de pessoas, sendo: (1) A tecnologia alinhada à gestão de pessoas; (2) setor de recursos humanos alinhados à estratégia da empresa; (3) sustentabilidade e bem-estar social; (4) formação de líderes; (5) cultura

organizacional e (6) gestão do conhecimento. Tais categorias serão abordadas nos tópicos seguintes.

2.1 A tecnologia alinhada à gestão de pessoas

Para a gestão de pessoas, o uso de ferramentas como softwares, plataformas digitais e as redes sociais tem aumentado com o passar do tempo, como indicado por Cembranel, Smaneoto e Lopes (2013). Todavia, os autores sinalizam que a utilização de ferramentas ainda tem sido pouco explorada, e ainda que haja benefícios, deve ser alinhado aos processos da gestão de pessoas antes de sua adoção, de maneira a aproximar empresas de colaboradores e de potenciais candidatos às vagas em aberto. Os autores fizeram uma análise de 5 empresas públicas e 5 privadas, em que foi verificada a percepção dos colaboradores em relação a utilização de redes sociais em processos de gestão de pessoas. Os resultados indicaram que as redes sociais podem ser uma importante alternativa de busca de empregos, networking, capacitação, além de poderem ser diretamente nos processos de recrutamento e seleção (CEMBRANEL; SMANEOTO; LOPES, 2013)

Trindade, Trindade e Nogueira (2015) destacam que uma das tendências em inovação em gestão de pessoas é o emprego da tecnologia. Já Van Buren, Greenwood e Sheehan (2011) questionam se é possível assumir que o aumento do uso da tecnologia pelos profissionais de RH em seu trabalho tem um efeito enriquecedor, na medida em que pode resultar em significativas reduções nas interações pessoais, o que poderia levar a uma menor satisfação do trabalho ou menor comprometimento com a carreira. Os autores consideram que é improvável que se encontre respostas simples que possam ser generalizadas a todos os profissionais de RH.

2.2 O setor de recursos humanos alinhado a estratégia da empresa

Piellusch e Taschner (2009), em um estudo sobre o setor hoteleiro, afirmam que neste setor tem sido cada vez mais necessário mensurar se há um alinhamento dos diversos processos da área de gestão de pessoas com a estratégia da empresa. Os autores indicam que o setor hoteleiro está diretamente associado a serviços e, por isso, ligado ao fator humano, pela necessidade de criar uma entrega de qualidade e diferenciação no atendimento.

Sobre tal alinhamento estratégico, Martins e Machado (2002, p. 2) indicam que “os serviços são atividades que uma parte pode oferecer a outra e não resultam na posse de coisa alguma. Eles são intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Cada uma destas características coloca questões e requer estratégias específicas”. Para os autores, a qualidade do serviço tem no fator humano um elemento chave, pois um serviço que proporcione excelência, algo que é sempre apontado como uma vantagem competitiva, só consegue ser obtido por meio de uma gestão eficiente das pessoas, alinhados com os objetivos e estratégia da organização. Ademais, afirmam que a rotatividade em uma empresa de prestação de serviço, pode gerar uma impressão negativa sobre o empreendimento, por isso se faz necessário um uso estratégico da gestão de pessoas, na retenção de bons profissionais no setor hoteleiro.

Os autores Schuler e Walker (1990) definem estratégia de gestão de pessoas como processos e ações que buscam identificar questões sobre os colaboradores da empresa que impactam diretamente na organização. Essa estratégia tem como foco principal atingir os objetivos organizacionais, bem como aumentar o capital intelectual, o bem-estar social, além de poder aumentar o valor e na competitividade da empresa.

2.3 Sustentabilidade e bem-estar social

Alvares e Souza (2016) indicam que práticas de sustentabilidade estão diretamente relacionadas com a imagem da empresa no tocante à atração e à retenção de talentos. Assim, o ambiente organizacional é chave em termos de motivação, pois “a sustentabilidade na gestão de pessoas pressupõe a existência de práticas de responsabilidade social” (ALVARES; SOUZA, 2016, p. 29). Os autores ainda indicam que práticas sociais voltadas, especialmente para os colaboradores, promovem mudanças significativas em quanto ao índice de satisfação e que questões envolvendo a sustentabilidade e responsabilidade social é um tema que ainda pode ser muito estudado e pesquisado pela comunidade acadêmica.

Já Virgínio e Fernandes (2011) afirmam o quanto fatores como responsabilidade social e ambiental podem promover uma melhora na qualidade dos setores turísticos juntamente com entidades governamentais, organizacionais e da própria sociedade, gerando reflexos positivos para estas empresas.

2.4 Formação de líderes

Para Malvezzi (2013) a área de gestão de pessoas no século XXI deve buscar elementos para mapear e desenvolver as competências individuais dos colaboradores e, principalmente, dos líderes. Segundo Roehling et al. (2005), embora a importância do desenvolvimento da liderança como um dos objetivos fundamentais do RH esteja clara, deve-se criar novas práticas de RH para desenvolver os líderes e construir uma pipeline de liderança efetiva numa organização.

Como pode ser verificado no estudo de Jones, Thompson e Nickson (1998), a ideia de delegação de poder conta como uma estratégia da empresa. Com o colaborador possuindo uma maior autonomia e pró-atividade em tomadas de decisão, sua interação com o hóspede se torna algo mais fluído e com uma qualidade notável. Essa tendência também pode ser verificada no estudo de Piellusch e Taschner (2009) que aponta nas quatro redes de hotéis pesquisados, norteadores para atribuir essas autonomias, como satisfação dos funcionários, clima organizacional, cursos e treinamentos entre outros, evidenciando o papel do setor de recursos humanos nessas empresas.

Para Pantuffi e Alves (2012), a relevância do papel do gestor de hotelaria, que deve traçar um paralelo entre trabalho em equipe, estratégias, planejamento, perfil empreendedor e habilidades com aspectos culturais, objetivando atingir resultados com as pessoas. Ademais, no estudo de Paiva, Santos e Lacerda (2014) fica evidente que os gestores e líderes de empreendimentos hoteleiros buscam o autodesenvolvimento, seja por meio de leituras, desenvolvimento profissional ou agregando a experiência do cotidiano. Os hotéis apresentados no estudo também demonstraram a oferta de treinamentos para os líderes por meio palestras, cursos de capacitações voltadas ao desenvolvimento da carreira. O estudo contribui ao demonstrar como é possível agregar valor ao capital intelectual tanto desses gestores como da organização em si, alinhando as experiências com as competências dos gestores, bem como seus esforços para buscar esse desenvolvimento (PAIVA; SANTOS; LACERDA, 2014).

Foi demonstrado no estudo de Monteiro e Sousa (2008) que gestores que desenvolvem uma maior habilidade de inovar e estabelecem um padrão comportamental que podem gerar uma maior satisfação por parte de seus subordinados, superiores e clientes. Ainda no estudo, os autores demonstram que habilidades e competências provindas das figuras de liderança, seja ela

de qualquer nível, proporcionam melhor tomada de decisão para uma hotelaria de qualidade e afirma que lideranças com perfis mais inovadores tem resultados melhores da sua equipe, já lideranças menos inovadoras tendem a ser rejeitadas por sua equipe.

2.5 Cultura organizacional

No quesito cultura, o estudo de Bassan (2010, p. 74) menciona que “as organizações também se voltam a questões relacionadas à cultura, uma vez estas estão inseridas no contexto globalizado”. A autora ainda afirma que, devido as organizações estarem em um cenário social, toda cultura externa tende a influenciar a cultura interna. Para Bassan (2010), considerando-se que as organizações estão inseridas em um contexto social mais amplo, é possível indicar que a cultura social pode se manifestar no interior das organizações, e influenciar nos processos internos, contribuindo para construção dessa cultura.

A autora ainda afirma que a cultura de uma empresa tem adaptabilidade para cada momento ao longo do tempo. Desse modo, Bassan (2010) afirma que a gestão de pessoal tem um papel importante de destacar seu pessoal como um fator vivo e de capacidade criativa. A autora reafirma esse grau de impacto da área de RH com a questão cultural organizacional: salientando que uma cultura forte demonstra um alto grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização e que essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional, atitudes que contribuem para a redução da propensão de colaboradores deixar a organização (BASSAN, 2010).

Segundo Holanda (1975), cultura pode ser definida como a somatória de valores, hábitos e costumes que são acumulados com o passar do tempo, no desenvolvimento de certas sociedades. Para a autora, cultura são os elementos que são agregados no cotidiano das pessoas com o tempo, passando a estar totalmente difundido nas práticas do dia a dia das pessoas (HOLANDA, 1975).

Já Deal e Kennedy (1982, p. 93) definem cultura organizacional como sendo “um sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo”. Desse modo, o que se encontra de semelhanças das definições dos autores é que toda forma de cultura organizacional é agregada de um ou mais grupos que conseguiram estabelecer padrões de processos e comportamentos à medida que foram se adaptando e criando resoluções para

diversas situações e cenários, sendo estas passadas para novos indivíduos que entrem na organização.

Robbins (2002) reafirma isso, relatando que os fundadores exercem o papel de criadores da cultura, já que os mesmos estão objetivando as metas, ideias e objetivos que criaram para seu empreendimento. Apesar de receber certo nível de influência de culturas exteriores, não há ideologias predecessoras. Para o autor, há uma relação entre o nível de influência da cultura sobre fatores como produtividade, comprometimento e até na rotatividade de pessoal (ROBBINS, 2002). Para o autor, há culturas organizacionais pré-estabelecidas e também, o surgimento de pequenos grupos de atores, que acabam formando as subculturas. A cultura principal exerce os valores, os objetivos, a missão e a visão da empresa, mas subculturas podem desafiar esse padrão de comportamentos, por meio de reações, rituais e costumes repassados, não de uma figura hierárquica, mas entre os envolvidos.

Como apontado por Martins e Machado (2002), a gestão de pessoas deve atuar diretamente no nível cultural da organização, em um quadro geral que demonstre a eficiência dos colaboradores, de forma a contribuir para a competitividade organizacional. Os autores ainda afirmam que uma das principais características que definem a gestão de pessoas é a construção da cultura organizacional de forma a promover o compromisso por parte dos colaboradores. Outra importante característica, associada à área de gestão de pessoas é a capacidade de gerir o conhecimento individual e organizacional.

2.6 Gestão do conhecimento

Para Bassan (2010), o conhecimento é criado por cada um dos indivíduos membros de uma organização, o que torna importante o apoio às atividades que possam vir a propiciar a criação de conhecimento organizacional.

Para Tachisawa, Ferreira e Fortuna (2004), algumas práticas padrão de gestão de recursos humanos, como, hierarquização, comunicação verticalização, tarefas individuais padronizadas tendem a ser substituídas pelas inovações em gestão de pessoas. Todavia, esse cenário demanda a gestão de pessoas tenda a absorver o máximo de capital intelectual, mesmo que este capital seja intangível e de difícil mensuração. Este tipo de gestão, promove a valorização do intelecto dos colaboradores e preserva seu acervo de conhecimento, sendo essa uma via de mão dupla que traz

benefícios para o clima da organização bem como para seus colaboradores (TACHISAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Bassan (2010) acrescenta que a medida que um indivíduo adquire aprendizado, agrega algumas de suas experiências ao mesmo, refletindo o significado do que fora absorvido. Essa é uma das definições de conhecimento segundo a autora. Além disso, Valentim (2008) afirma que conhecimentos absorvidos por indivíduos são reformulados para, depois, serem agregados ao conhecimento organizacional. Desse modo, o conhecimento individual reflete no conhecimento coletivo e vice-versa e, conforme Davenport e Prusak (1998), o conhecimento não é somente observado por meio de relatórios ou outros documentos, mas especialmente nas práticas, nas rotinas e nos processos dentro das organizações.

Assim, foi possível sintetizar no Quadro 1 algumas das contribuições teóricas dos autores previamente mencionados neste estudo.

Quadro 1 – Quadro síntese de teorias e autores

Conceitos	Importância da categoria	Autores citados
Cultura organizacional	A boa gestão da cultura organizacional em hotéis reflete em ambientes de trabalho agradáveis e resultados positivos.	Moraes (2010), Robbins (2002), Martins e Machado (2002).
Tecnologia alinhada à gestão de pessoas	A tecnologia nesse setor tem se mostrado uma ferramenta de auxílio para estes profissionais ao deixar os processos de GP mais fluídos e ágeis.	Cembranel, Smaneoto e Sousa (2013), Van Buren, Greenwood e Sheehan (2011) e Moraes (2010).
Sustentabilidade e bem-estar social	Propaga uma melhor imagem da empresa e dos colaboradores, gerando satisfação.	Alvares e Souza (2016) e Virgínio e Fernandes (2011)
O setor de recursos humanos alinhado a estratégia.	Os processos de gestão de pessoas, quando alinhados a visão, missão e valores da empresa contribuem para impactos positivos.	Piellusch e Taschner (2009), Martins e Machado (2002), Fischer (2002).
Formação de líderes	Cargos de liderança em hotéis devem ser bem trabalhados e desenvolvidos, por ser uma peça fundamental para uma melhor sinergia entre setores da organização.	Piellusch e Taschner (2009) e Monteiro e Souza (2008).

Gestão do Conhecimento	O conhecimento que os colaboradores agregam em seu desenvolvimento proporcionam reflexos positivos.	Moraes (2010), Tachisawa, Ferreira e Fortuna (2004) e Davenport e Prusak (1998)
------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores

No próximo tópico são apresentados os procedimentos metodológicos, delineado os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada na cidade de Rondonópolis-MT (210 KM da capital Cuiabá) que está localizada ao sul do Estado e no entroncamento das Rodovias BR-163 e BR-364 considerada a ligação estratégica entre as regiões norte e sul do país. Por estas vias são transportadas parte da produção agrícola e industrial para os grandes centros metropolitanos e portos do Brasil, além de sediar o maior terminal de cargas da América Latina como parte da expansão da Ferrovia Senador Vicente Vuolo (Feronorte) com capacidade de 17 milhões de toneladas. A cidade representa um relevante polo que atende mais de 30 municípios e cerca de 500 mil habitantes. Segundo estimativas do IBGE (2018), a população seria de 228.857 habitantes (3ª maior cidade do Estado) e o PIB per capita de R\$ 43.024,92. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) foi calculado em 2010 em 0,755, sendo composto dos índices de Educação (0,698), Longevidade (0,823) e Renda (0,749), ocupando a 453ª posição, em relação aos 5.565 municípios do Brasil.

Esta pesquisa fez uso do método qualitativo, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com responsáveis pela área de gestão de pessoas de hotéis na cidade de Rondonópolis-MT. Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 180), com uma entrevista semiestruturada “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente uma questão”. Este foi o método utilizado em função de que esta pesquisa busca conhecer em profundidade as práticas relacionadas à gestão de pessoas nos hotéis selecionados. A seleção dos hotéis pesquisados levou em consideração critérios de acessibilidade, notoriedade do empreendimento, porte e reconhecimento no setor hoteleiro do município, sendo as maiores organizações desse ramo na cidade. Dos seis hotéis escolhidos, apenas quatro concordaram em participar da

pesquisa, sendo dois de pequeno porte com gestão familiar e dois de grande porte, membros de redes hoteleiras, que constam no Quadro 2.

Quadro 2 – Descrição dos hotéis participantes da pesquisa

Hotel FPP1	Hotel de gestão familiar de pequeno porte, porém com uma atuação forte no mercado hoteleiro na cidade, tendo muitos anos de experiência no setor.
Hotel FPP2	Hotel de gestão familiar de pequeno porte, extremamente influente no setor e com mais de doze anos de experiência.
Hotel RGP1	Hotel de grande porte classificado como categoria executiva, provindo de uma rede hoteleira internacional, com alguns anos de atuação no setor hoteleiro Rondonopolitano.
Hotel RGP2	Hotel de grande porte, provindo de uma rede hoteleira. É o mais recente em atuação no mercado e traz uma proposta de atendimento a clientes mais jovens.

Nota. Siglas FPP (Familiar-Pequeno Porte) e RGP (Rede-Grande Porte).

Fonte: elaborado pelos autores.

As entrevistas foram realizadas, gravadas e transcritas literalmente para serem analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Para a análise e a interpretação dos dados das entrevistas, primeiramente, fez-se a redução das falas em fragmentos com significado, depois foram feitas codificações e após categorização dos dados permitindo atingir uma representação do conteúdo. Para Bardin (2009, p. 145), “a categorização é uma operação de classificação de elementos consecutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Deve-se destacar que as categorias foram definidas a priori, considerando os elementos apresentados no referencial teórico, envolvendo aspectos Cultura da empresa, tecnologia, ambiente de trabalho e bem-estar dos funcionários, flexibilidade de funções, trabalho em equipe, formação de líderes, RH alinhado à estratégia e gestão do conhecimento (valor e inovação).

Para Moraes (1999), a metodologia de análise de conteúdo abrange uma busca teórica e prática, pois reflete diretamente no cenário de pesquisas sociais. Ainda segundo o autor, esse método vai além de apenas examinar dados por possuir possibilidades únicas, pois “a análise de conteúdo é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados. Não é possível uma leitura neutra. Toda leitura se constitui numa interpretação” (MORAES, 1999, p. 9). Paralelamente, Bardin (2009) apresenta a análise de conteúdo como sendo uma somatória dos procedimentos de averiguação de comunicações, que usa processos

relativos a um sistema e foco da representação do conteúdo. Assim, a autora propõe a análise de conteúdo como sendo um método de leitura e interpretação dos dados, os quais possibilitam um resultado.

Com o embasamento teórico, pôde-se criar um roteiro de perguntas qualitativo (Apêndice A) com vinte e nove perguntas abertas voltadas para a gestão dos profissionais de recursos humanos de empreendimentos hoteleiros da cidade.

A próxima fase da pesquisa foi a de coleta de dados em campo.

3.1 Apresentação e tratamento dos dados

Quanto aos processos de gestão de pessoas, no quesito de contratação e/ou terceirização de serviços, o hotel FPP1 terceiriza o recrutamento, mas realiza a seleção dos candidatos. O hotel FPP2 trabalha de forma similar, apenas com o diferencial de que a empresa terceirizada, além de encaminhar os currículos pré-selecionados, também realiza a documentação para a efetivação da contratação, ficando assim para o hotel, apenas a entrevista com os candidatos. Já os hotéis RGP1 e RGP2, dois empreendimentos que são de franquias hoteleiras multinacionais, não utilizam ou utilizam raramente a terceirização de processos de gestão de pessoas. Sobre o processo de seleção, as empresas FPP2 e RGP2, levam em consideração os fatores estabilidade em empregos anteriores e referências profissionais, pois acreditam ser o melhor método para identificar o perfil do profissional. Os hotéis RGP1 e RGP2 fazem duas entrevistas no processo de seleção, uma com o responsável do cargo pleiteado e outra com o próprio responsável do setor de recursos humanos. Com o alinhamento dos resultados das duas entrevistas então é feita a decisão da contratação do funcionário. O hotel RGP2 possui o método de selecionar os dois melhores candidatos do processo, para que caso aconteça algum imprevisto na contratação do primeiro colocado, ele é rapidamente substituído pelo segundo.

Esse hotel também tem preferência em informar o salário do cargo como último passo no processo de recrutamento, por questões estratégicas. Já o hotel RGP1 opta por processos de banco de currículos, e teste de conhecimentos e perfil em seus processos de recrutamento e seleção.

Quando perguntados sobre a forma que é feita a integração de novos colaboradores, pôde-se identificar um certo padrão em todos os hotéis pesquisados, sendo estes o hábito de explicar e apresentar todos os setores ao funcionário novo. Ademais, os hotéis RGP1 e RGP2 preferem

aplicar um pequeno treinamento antes do colaborador efetivamente iniciar no seu cargo, sendo este para cargos que possam ter um contato maior com hóspedes, como garçons e recepcionistas.

Na questão de uso de plataformas virtuais, de redes sociais e tecnologia no setor de recursos humanos, a gestora do hotel FPP1 afirma que já utilizou para divulgar vagas, porém teve resultados ruins, pois muitas pessoas procuraram o hotel para a vaga, mesmo ela já tendo sido preenchida. Mesmo assim, a gestora afirma que utilizaria novamente caso necessário. O hotel FPP2 não utiliza pois acredita que este método atrai muitos candidatos sem qualificação. Já o hotel RGP1 diz que a rede hoteleira possui um *Linkedin* (rede social voltada para o cenário profissional), mas ambos hotéis RGP1 e RGP2 não buscam os perfis de candidatos nas redes sociais por acreditarem na distinção de vida profissional e pessoal dos indivíduos. O hotel RGP1 dispõe de uma plataforma digital de treinamentos para que todos os seus colaboradores acessem e desenvolvam habilidades profissionais.

Em práticas de bem-estar social para com os colaboradores, além dos benefícios como planos de saúde e convênios, que geralmente são ofertados por organizações, cada hotel possui uma particularidade. O hotel FPP1 promove o incentivo de práticas físicas. No hotel RGP1, é feito um trabalho intenso de autovalorização e a manutenção de um clima organizacional bem agradável. Já no hotel FPP2, além do tratamento informal e familiar do gestor junto a seus funcionários, são disponibilizados alguns quartos do próprio hotel para que os funcionários possam ter mais conforto nos intervalos de descanso. No hotel RGP2, é trabalhado a flexibilidade de folgas e confraternizações mensais. Este hotel também utiliza de práticas de sustentabilidade por meio de energia solar e reuso da água, o que gera uma boa imagem para com seus colaboradores e clientes.

Em relação a flexibilidade de funções, o hotel FPP1 possui seus cargos padronizados, porém busca um perfil flexível para que a contribuição dos colaboradores seja maior. No hotel FPP2 também se tem essa flexibilidade, mas apenas em áreas afins, como governança e limpeza, administrativo e recepção, entre outros. Nos hotéis RGP1 e RGP2, toda a estrutura é pré-definida desde o organograma da matriz. Entretanto, nos hotéis FPP1, FPP2 e RGP2 foi descoberto que o setor de manutenção pode exercer funções de outros colaboradores como mensageiros, garçons, auxiliares de setores de eventos entre outros, sendo o cargo mais flexível.

Quando perguntados sobre o trabalho em equipe, todos os gestores entrevistados responderam de forma positiva, confirmando sobre como a rotina cíclica de um hotel propicia essa sinergia. O hotel RGP1 promove treinamentos nos portais da sua matriz. Todos os hotéis desta pesquisa ressaltam o quanto é importante ter boa comunicação e alinhamento entre as equipes dos setores de hotéis.

No cenário de desenvolvimento de líderes, os hotéis de pequeno porte, FPP1 e FPP2, promovem esse quesito por meio de identificação dos supervisores para com colaboradores que demonstrem habilidades e perfis de liderança. Nos hotéis RGP1 e RGP2, essa questão é mais elaborada ao possuir uma gestão de carreira pré-definida. No hotel RGP2, além dos quesitos previamente citados, o gestor ainda promove autonomia, delegação de funções e desenvolvimento dos possíveis líderes.

Quando perguntados sobre o enfoque de RH alinhado a estratégia da organização, todos os gestores relataram que o departamento de RH é uma área fundamental e de muita importância para empresas de hotelaria por se tratar de prestação de serviços, demonstrando o quanto a qualidade do capital humano influencia. O hotel RGP2 ainda salientou que um RH mais estratégico favorece à empresa, acelerando processos, agregando valor relacionados aos objetivos da companhia por meio de contratações bem conduzidas e treinamento assertivos dos funcionários.

No quesito de como o departamento de recursos humanos pode contribuir e destacar a organização e quais as dificuldades no setor hoteleiro de Rondonópolis, todos os entrevistados reforçaram a importância do treinamento de profissionais voltados para a área de hotéis. O hotel RGP2 argumentou sobre como é deficitário em termos de cursos profissionalizantes voltados para a área de serviço nessa região do país. Ainda propõe que os gestores dos hotéis locais façam encontros referente à promoção de eventos na cidade, dentre outros alinhamentos. Já a gestora do hotel FPP1 reafirma sobre como essa falta de profissionalismo colabora para a criação de funcionários menos flexíveis. A gestora do hotel RGP1 fala sobre como é necessário desenvolver a maturidade profissional nas pessoas, ainda propõe a solução de trabalhar o setor de maneira mais global, alinhando fatores externos e internos da organização.

Na questão da cultura organizacional, os dois hotéis de administração familiar (FPP1 e FPP2) possuem uma forte influência dos proprietários e fundadores, tendo uma rotina

organizacional mais comunicativa e pessoal. No hotel FPP1, essa administração tem efeitos positivos e negativos. A gestora relata que, pelos administradores serem amigáveis e informais com seus funcionários, quando é necessário um diálogo mais imperativo ou até mesmo de advertência, causa um impacto que pode ser, por muitas vezes, mal interpretado. Já nos hotéis de redes (RGP1 e RGP2) já é pré-estabelecida a cultura da organização desde a matriz, propagando os modos de trabalho. Todavia, mesmo com essa estrutura, os gestores locais possuem certo grau de autonomia e flexibilidade na gestão destes hotéis.

Apresentas essas considerações, pode-se estabelecer um quadro sintético afim de indicar as temáticas trabalhadas nesta pesquisa, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Convergências de acordo com a teoria

Hotéis	FPP1	FPP2	RGP1	RGP2
Características	Familiar e Pequeno Porte	Familiar e Pequeno Porte	Rede e Grande Porte	Rede e Grande Porte
Rh alinhado à estratégia	Não Evidente	Algumas Evidências	Algumas Evidências	Evidente
Sustentabilidade e bem-estar social	Pouco Evidente	Algumas Evidências	Evidente	Muito Evidente
Desenvolvimento de líderes	Não Evidente	Algumas Evidências	Evidente	Algumas Evidências
Ferramentas tecnológicas	Pouco Evidente	Pouco Evidente	Muito Evidente	Pouco Evidente
Cultura organizacional	Muito Evidente	Muito Evidente	Muito Evidente	Evidente
Gestão do conhecimento	Algumas Evidências	Evidente	Algumas Evidências	Evidente

Fonte: Elaborado pelos autores

Pode-se indicar que as categorias RH alinhado a estratégia, Sustentabilidade e bem-estar social, desenvolvimento de líderes, ferramentas tecnológicas, cultura organizacional e gestão do conhecimento identificadas na base teórica foram contrastadas com as respostas das entrevistas, classificando de acordo com o grau de evidências. Essa classificação foi elaborada ao verificar os fragmentos de falas dos entrevistados e as características indicadas pelo processo de categorização, em conformidade com o que aponta o referencial teórico desta pesquisa.

4 Discussões dos resultados

Uma das evidências que mais se aproxima do referencial teórico é o paralelo entre qualificação profissional e atendimento com qualidade do serviço. Como mostrado no estudo de Martins e Machado (2002), a maioria das vezes, os hotéis contratam profissionais que não têm experiência ou qualificação neste ramo, isso pode ser observado, principalmente, na fala dos gestores dos hotéis FPP2 e RGP2, que afirmam que a falta de profissionais qualificados para hotelaria, ou mesmo para qualquer setor de atendimento, é uma deficiência do mercado rondonopolitano, pois mesmo podendo desenvolver habilidades em um colaborador, seria mais apropriado para as empresas se já houvessem profissionais com certo nível de qualificação. O gestor do hotel FPP2 ainda propõe uma solução para que as entidades governamentais ofereçam cursos e treinamentos para a área de atendimento e prestação de serviços na cidade. Para ele, *“esses cursos do ministério do trabalho para cidadãos que estão desempregados podem ajudar tanto eles se inserirem no mercado de trabalho ao mesmo tempo em que entregam um profissional melhor preparado para um hotel por exemplo”*.

Referente à qualidade dos serviços, o gerente do hotel FPP2 conseguiu utilizar de um feedback de um cliente para aplicar treinamentos de atendimento, lecionados por esse mesmo cliente que apontou falhas e pontos de melhoras nos processos da recepção do hotel. O hotel FPP1 também apontou o quanto é necessário um certo nível de flexibilidade e adaptabilidade às demandas dos hóspedes, para que a satisfação do cliente seja uma prioridade, do início ao fim da hospedagem. Esse fator é salientado no estudo de Tachisawa, Ferreira e Fortuna (2004) que demonstram o quanto os procedimentos para se adaptar aos clientes são importantes para uma boa gestão do atendimento.

Além disso, os gestores dos hotéis FPP1 e RGP2 comentaram sobre como a rotina e processos dos seus respectivos hotéis devem possuir certo nível de flexibilidade e adaptabilidade com as demandas de mercado que possam surgir. Para Martins e Machado (2002, p. 2), *“os serviços são atividades que uma parte pode oferecer a outra e não resultam na posse de coisa alguma”*. É retratado isso na realidade dos hotéis da cidade de Rondonópolis. O gestor do hotel FPP2 faz uma comparação, dizendo que: *“a venda de produtos é como vender uma caneta, porém*

a venda de serviços é como vender a escrita de uma caneta”, o que reforça a questão complexa envolvendo aspectos tangíveis *versus* intangíveis na prestação de serviços de hotelaria.

De tal modo, os quatro empreendimentos afirmam o quanto é importante uma qualificação profissional, desde que sejam cursos técnicos ou habilidades e experiências profissionais, para que haja maior relevância nesse setor, pois tais elementos são o que proporcionam melhor qualidade na entrega do serviço. Essa tendência é vista no trabalho de Martins e Machado (2002) que explicam que a vantagem competitiva está na excelência de processos de gestão de pessoas, como a eficiência no recrutamento e seleção. Nessa linha de pensamento, o gestor do hotel RGP2 conduz esse processo com atenção e eficiência. Segundo o gestor, *“é preferível que o período de recrutamento e seleção de alguma vaga dure mais tempo, mas que encontre uma pessoa mais adequada ao cargo”*.

O cuidado voltado aos processos de recrutar e selecionar se deve à captação de capital intelectual, temática abordada no estudo de Tachisawa, Ferreira e Fortuna (2004). O gestor do hotel RGP2 afirma que o hotel não só paga o salário, mas proporciona um benefício indireto com o conhecimento que os colaboradores absorvem, tornando-se algo recompensador, agregando valor para o colaborador e para a organização, evidenciando a via de mão dupla citada por Tachisawa, Ferreira e Fortuna (2004). Moraes (2010) também contribui para tal teoria, reforçando que o indivíduo adquire aprendizado, e, ao aplicá-lo, transforma esse aprendizado em experiência. Os gestores dos hotéis FPP2, RGP1 e RGP2 confirmam que o ato de agregar valor é tão importante quanto a remuneração e os benefícios, mesmo que alguns colaboradores não percebam desta forma.

Em uma visão mais estratégica e de desenvolvimento de liderança, o hotel RGP2 se utiliza muito da delegação de poder, para promover a autonomia e a pró-atividade em seus colaboradores. Esse paralelo pode ser observado no estudo proposto por Jones, Thompson e Nickson (1998). O gestor do hotel FPP2 afirma que até delegou algumas funções para os colaboradores, como trocas de turno, que seriam organizadas pelos próprios colaboradores da recepção, que se adequam ao melhor horário que favorece a todos, conforme trecho da entrevista:

“A gente tem uma flexibilidade nos horários de intervalos de folgas e de lanches bem flexível então não determina você tem que tal hora a tal hora, não, é um ponto totalmente digital eles que se controlam seus pontos e seus intervalos, então fica com bastante flexibilidade e tem dado bom resultado” (Gestor do hotel FPP2).

Tais sinergias podem ser observadas nos estudos de Davenport e Prusak (1998) que relatam como é relevante a sinergia e troca de comunicação entre os setores, comparando esses processos com um cérebro, em que os indivíduos são os neurônios, passando para adiante as sinapses, que representam as informações.

Algo que pôde ser notado na análise dos dados é o estilo da cultura. Nos empreendimentos de pequeno porte, em que a gestão é familiar, a cultura do fundador é muito forte e tem uma influência em todos os setores. Robbins (2002) relata isso em seu estudo, pois, segundo o autor, os fundadores de uma organização criam, disseminam e administram metas, ideais, e valores de seus empreendimentos. O autor ainda afirma que mesmo que haja uma influência de cultura local, a cultura organizacional em empresas familiares é predominante, e isso pode ser observado nas falas dos gestores dos hotéis FPP1 e FPP2, respectivamente indicando que “*empresa familiar então é assim, o pai e duas filhas, então cada um tem métodos diferentes*” e “*é uma cultura bem familiar, nosso diretor tem um espírito bem familiar, uma pessoa muito simples*”.

No âmbito de bem-estar social, o hotel RGP1 busca, por meio da gestão de pessoas, um equilíbrio entre vida profissional e pessoal. O gestor afirma ter trabalhado bastante este fator, por meio de campanhas no hotel, tentando gerar um ambiente agradável no trabalho, para que não haja desgaste que afete a vida pessoal.

Os autores apresentados no referencial teórico indicam também a necessidade do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, algo que pode ser percebido na fala do gestor do hotel FPP2, que comenta que esse tem sido um desafio nos últimos tempos em sua empresa, pois segundo ele “*temos trabalhado a valorização do bem-estar pessoal e profissional, para que os nossos colaboradores se sintam bem no trabalho quanto se sentiriam em casa*”. Tal modo de trabalho é relatado no estudo de Barreto et al. (2015) que concluíram que indivíduos buscam esse equilíbrio em sua vida, sendo este apontamento o principal desafio da gestão de pessoas.

Além da promoção de um bom ambiente de trabalho, o hotel RGP2 promove práticas de sustentabilidade em sua organização, por meio de reuso da água do prédio, painéis solares e campanhas de conscientização ambiental. Tais práticas entram em conformidade com o estudo de Alvares e Souza (2016) que relatam o quanto esses tipos de procedimentos estão correlatos com a imagem da empresa.

Na gestão do conhecimento dos hotéis pesquisados, pôde-se destacar alguns apontamentos feitos pelos gestores. Nesse quesito, os gestores tendem a verificar o conhecimento individual de seus colaboradores em forma de resultado. Isso pode ser observado na fala do gestor do hotel RGP2 que disse *“turismo engloba restaurante, parte de alimentos e bebidas, de eventos então é um nicho muito grande que não é explorado academicamente entendeu, dar o treinamento e pôe na prática é simples mas se ele já vem com isso é mais rápido”*. Tachisawa, Ferreira e Fortuna (2004) abordam essa temática ao identificar a troca de conhecimento entre indivíduo e organização em seu estudo.

Por outro lado, a gestora do hotel RGP1 indica a dificuldade de gerir o conhecimento de seus colaboradores, bem como a falta de valorização por parte dos colaboradores quando falou que *“Hoje você faz tudo online, dez anos atrás você tinha que ficar um mês, dois meses depois do seu horário de expediente dentro de uma sala escutando um professor falar, falar, falar né e eu vejo assim que muitas vezes a gente não tem um funcionário que valoriza isso”*. Valentim (2008) identifica essa abordagem em seu estudo sobre como a absorção de conhecimento dos indivíduos é reformulada individualmente para, por fim, refletir no conhecimento coletivo organizacional.

5 Considerações finais

Dada a contextualização dos dados analisados, bem como a teoria, pode-se apontar alguns fatores que remetem à complexidade da gestão de pessoas nos hotéis pesquisados. É possível indicar o quanto a área de gestão de pessoas ainda precisa ser explorada, tanto academicamente, quanto em um âmbito empresarial. Este estudo traz contribuições práticas, salientando a indicação da falta de profissionais qualificados, assim como a falta de oportunidade de qualificações na área de serviços que puderam ser observados em campo. As empresas possuem essa demanda de qualificação, principalmente, para obter melhores resultados em seus empreendimentos. Outro ponto que pode ser salientado é quanto ao formato de relação pessoal informal envolvendo os gestores dos estabelecimentos familiares e seus funcionários, pois, para estas organizações, a proximidade entre gerentes e colaboradores é algo que proporciona maior facilidade em termos de desenvolvimento profissional e compartilhamento de conhecimento.

Foi possível evidenciar o quanto a adaptabilidade e a flexibilidade são habilidades extremamente necessárias para os profissionais da área de hotelaria. Além disso, pode-se realçar que os profissionais envolvidos com a gestão de pessoas, por meio das suas experiências diárias e convívios com os funcionários, acabam agregando ainda mais conhecimento e podem utilizar este conhecimento para alinhar missão da organização com objetivos de seus colaboradores. Este processo de troca de experiências e ampliação de conhecimento pode ser importante no posicionamento da gestão de pessoas como área alinhada às estratégias das organizações hoteleiras, independente da característica da organização, seja familiar de pequeno porte, ou membro de uma rede de grande porte. A agregação de valor dos funcionários e da área de gestão de pessoas contribuiu na prestação de serviços de qualidade e a percepção favorável dos clientes sobre a experiência de se hospedar em um hotel.

Assim, o estudo também contribuiu ao verificar a concordância dos dados coletados com as temáticas de cultura organizacional, bem-estar social, alinhamento com a estratégia e gestão do conhecimento. Já nas categorias uso de tecnologia e desenvolvimento de líderes, foram menos evidenciadas nos hotéis pesquisados.

Uma das limitações deste estudo foi a dificuldade do contato com os gestores de outros hotéis. Originalmente, a ideia do estudo era abranger mais do que os quatro empreendimentos, todavia, a dificuldade do acesso e a rejeição por parte de alguns hotéis resultaram em uma limitação deste estudo. Contudo é compreensível que, por se tratar de organizações privadas, há o receio de que os dados coletados possam prejudicar de alguma forma a empresa e em alguns casos, o motivo é a falta de interesse em pesquisas acadêmicas, mesmo que seja sobre o próprio setor mercadológico e que pudesse resultar em descobertas relevantes para tomada de decisão e progresso da organização.

Uma das indicações de futuros estudos seria uma temática mais focada no paralelo de demanda de qualificação *versus* desenvolvimento de colaboradores, para que se possa verificar qual a influência que uma “bagagem profissional ampla” poderia ter em comparação a um conhecimento técnico específico do setor de hotelaria. Uma pergunta que se lança é que será que profissionais com experiência em outras áreas de serviços não teriam facilidade para migrar para o setor hoteleiro mesmo sem um conhecimento específico na área? Dadas as evidências de que as pessoas são elementos chave no processo de atendimento aos clientes, pode-se pensar que as

experiências e conhecimentos adquiridos em outra área de serviços possam ser mais importante do que um conhecimento técnico em hotelaria.

Referências

ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. DE. Sustentabilidade Na Gestão De Pessoas: Práticas e Contribuições às Organizações. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 24–38, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARRETO, L. M. T. da S.; SILVA, M. P.; FISHER, A. L.; DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; AMORIN, W. A. C. Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. In.... *Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, ENEO, Florianópolis-SC, p. 1–17, 2015.

CEMBRANEL, P.; SMANEOTO, C.; LOPES, F. D. A Inovação das redes sociais na administração: Usos e práticas para a gestão de pessoas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 20, n. 1, p. 24, 2013.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

JONES, C.; THOMPSON, P.; NICKSON, D. Not part of the family? The limits to managing the corporate way in international hotel chains. **The International Journal of Human Resource Management**, v.6, n.9, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, C. A.; MACHADO, C. F. A importância dos recursos humanos no sector hoteleiro. In. *Anais...XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, p. 1–8, 2002. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2240/3/cmartins%20rh-08.pdf>

MONTEIRO, I.; SOUSA, F. A liderança inovadora na hotelaria algarvia. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. [s.n.], p. 68-78, 2008.

MORAES, C. R. B de. Gestão do conhecimento nas organizações: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas. 2010. 183 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/103348>

MORAES, R. **Análise de Conteúdo**. *Revista educação*, v. 22, p. 7–32, 1999.

MOTA, K. C.; DOS ANJOS, F. A.; RUSCHMANN, D. V. DE M. Gestão de Pessoas na Ilha de Porto Belo /SC: Diagnóstico da Gestão de Estagiários de Turismo e Hotelaria. **Turismo - Visão e Ação**, v. 5, n. 51, p. 1–8, 2003.

PAIVA, K.; SANTOS, A.; LACERDA, M. Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 84–93, 2014.

PANTUFFI, C. M.; ALVES, R. A. Bacharelado em Hotelaria: pequenas recordações que constroem sua trajetória. In. ...*Anais* do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB, Senac, São Paulo-SP, 2012.

PIELLUSCH, M.; TASCHNER, G. B. Indicadores de RH no setor hoteleiro: um estudo nas maiores redes no Brasil. **Organização & Sociedade**, v. 15, n. 51, p. 665–686, 2009.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROEHLING, M. V.; BOSWELL, W. R.; CALIGIURI, P. FELDMAN, D.; GRAHAM, M. E.; GUTHRIE, J. P.; MORISHIMA, M. TANSKY J. W. The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resource Management*, v. 44, n. 2, p. 207–216, 2005.

SCHULER, R. S.; WALKER, J. W. Human resources strategy: focusing on issues and actions. **Organizational Dynamics**, p. 5-19, 1990.

TACHISAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. de O. R. Lacunas na pesquisa em Gestão de Pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 169–183, 2015.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis/Cultura Acadêmica, 2008.

VAN BUREN, H. J.; GREENWOOD, M.; SHEEHAN, C. Strategic human resource management and the decline of employee focus. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 209–219, 2011.

VIRGINIO, D.; FERNANDES, L. Responsabilidade socioambiental na hotelaria: um estudo na via costeira de Natal, RN. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 11, p. 220–233, 2011.

Artigo recebido em: 20/02/2019

Avaliado em: 22/05/2019

Aprovado em: 22/05/2019