

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**

LESLIE VIEIRA BÜHLER

***TURNOVER* NA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO DA
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS DE UMA REDE HOTELEIRA DE
CURITIBA (PR)**

CAXIAS DO SUL / RS

2009

LESLIE VIEIRA BÜHLER

***TURNOVER* NA HOTELARIA: ESTUDO DE CASO DA
ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS DE UMA REDE HOTELEIRA DE
CURITIBA (PR)**

Dissertação submetida à banca examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo.

Orientador: Professor Doutor Edegar Luis Tomazzoni

CAXIAS DO SUL / RS

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

B931t Bühler, Leslie Vieira, 1980-
Turnover na hotelaria : estudo de caso da rotatividade de
funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR) / Leslie Vieira
Bühler. - 2009.
104 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2009.

Apresenta bibliografia.

Orientação: Prof. Dr. Edegar Luis Tomazzoni.

1. Administração de hotéis. 2. Gestão de pessoas. 3.
Rotatividade de pessoal – Estudos de casos. I. Título.

CDU: 640.41.012.4

Índice para o catálogo sistemático:

- | | |
|-----------------------------------------------|--------------|
| 1. Administração de hotéis | 640.41.012.4 |
| 2. Gestão de pessoas | 658.310.8 |
| 3. Rotatividade de pessoal – Estudos de casos | 658.310.824 |

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Márcia Carvalho Rodrigues – CRB 10/1411

“*Turnover* na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR)”

Leslie Vieira Bühler

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo, Área de Concentração: Desenvolvimento Regional do Turismo.

Caxias do Sul, 25 de setembro de 2009.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Edegar Luis Tomazzoni (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. José Carlos Köche
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos
Universidade de Caxias do Sul

Profa. Dra. Mirian Rejowski
Universidade Anhembi Morumbi

Este trabalho é dedicado a minha mãe querida Vera Maria e ao meu pai Rui Vilson. Obrigada por guiarem meus caminhos, acreditarem no meu potencial e por esse amor incondicional.

Agradecimentos

Agradeço a Deus todos os dias por esta vida. Pelo privilégio de ter um lar, a melhor família, possuir os melhores amigos e atrair as melhores oportunidades.

Meus pais, meus amores, meus mestres. Quantos sonhos vocês abdicaram para realizar o meu. Quanto amor, carinho, confiança e força, apoio dedicados a mim; sem o amor de vocês eu nada seria. Obrigada por tudo. Quantas vezes me senti insegura, com vontade de desistir e vocês me deram apoio, força, o ombro amigo, o colo para chorar, o abraço caloroso para segui adiante.

Ao meu irmão, Dr. Aislan Bühler, minha irmã Francine e a querida cunhada Fernanda, obrigada pela força, amor e compreensão. Ao Bidú Felipe, meu príncipe maltês, meu companheiro fiel, o seu carinho foi fundamental.

A querida Tia Marlene, mestre em psicologia organizacional, me incentivou, me acolheu no seu lar em Curitiba, me mostrou todos os caminhos e tornou meu sonho realidade.

Edegar Luis Tomazzoni, meu orientador, meu mestre, abraçou comigo essa causa. Obrigada pelo incentivo e por seus sábios conhecimentos.

“Ser grande, é abraçar uma grande causa”. William Shakespeare.

Aos Confrades amados obrigada pela sincera amizade, por toda força e carinho dedicados a mim, por acreditarem e entenderem a minha ausência (muito bem justificada) nos famosos PL's semanais.

À Sandra, Paula, Nandri, Paulo, Flávia, Rita Michelin, Regina Cardona, Denis, Denise, Maria Inez Argenta, meus queridos colegas, quanto “sufoco” passamos juntos, só nós sabemos o valor desse esforço. Obrigada pela força e carinho.

Regina Mantesso, salvadora da minha vida e de todos os mestrandos, você foi maravilhosa.

Alunos do curso de graduação em Turismo Faculdade IDEAU, obrigada pelo incentivo.

A toda equipe da rede em análise que permitiu esse estudo. A todos colaboradores pela disponibilidade, boa vontade e incentivo. Ao gerente de Recursos Humanos e aos gestores, pelo apoio.

Ao Comitê Gestor Eko Residence Hotel, cheguei ao final graças a vocês. Flávio e Rafael, obrigada pela amizade, força, carinho e compreensão, vocês foram ótimos e fundamentais nesse processo.

"O saber a gente aprende com os mestres e com os livros.
A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes".
Cora Coralina

RESUMO

Este trabalho trata fundamentalmente da questão relativa ao turismo e hotelaria, configurando a gestão de serviços e a gestão de pessoas. Enfatiza o estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba, analisando estratégias que podem ser adotadas para reduzir esta rotatividade que tem se apresentado acima da média ideal. Sendo a rede hoteleira uma empresa de prestação de serviço, a retenção e o investimento no capital humano é muito importante para o seu perfeito funcionamento e para a sobrevivência da organização. Neste contexto, evidencia-se o objetivo geral desta pesquisa na busca pela identificação dos fatores e as variáveis que influenciam o *turnover*, propondo estratégias de mudança na gestão de pessoas. O método utilizado para a organização e sistematização do trabalho se enquadra na pesquisa exploratório-descritiva, alicerçada por um referencial teórico na busca pela identificação das prováveis causas que geram o *turnover* nas redes hoteleiras. Os principais resultados identificam que há necessidade de revisão nos processos de gerenciamento e das condições motivacionais do capital humano.

Palavras-chave: Turismo. Hotelaria. Gestão. *Turnover*. Capital Humano.

ABSTRACT

This work is fundamentally about the issue about tourism and hostelry, configure service management and people management emphasizing the case study about a Curitiba's hotel chain turnover of staff, by analyzing strategies that may be adopted to minimize the turnover of staff, which has been above average ideal. Being the hotel chain a provision of service company, the retention and investment in human capital is very important to the perfect running of service and the organization surviving. In this context, it is evidenced the general goal in this research on the pursuit for the identification of facts and the variable that influence the turnover, propound change strategies in the people management. The used method for the organization and systemization of the work fits on the descriptive exploratory research, based by theorist referencial in search by identifying the probable causes that generate the turnover in the hotel chains. The main results identify that there is a need to review of the human management processes and the motivational terms of human capital.

Key-words: Management. Tourism. Hotels. Turnover. Human Capital.

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Estrutura para o estudo da gestão.	59
Gráfico 1 – Fator mais importante para manter um funcionário em seu trabalho.	72
Gráfico 2 - Motivos que levam um funcionário a pedir demissão e ir trabalhar em outra rede hoteleira.....	74
Gráfico 3 - Fatores que o colaborador considera importante para sua permanência no hotel.....	75
Gráfico 4 - Onde o funcionário se vê em relação ao emprego daqui a três anos.	77
Gráfico 5 - Função em que o funcionário se vê daqui a três anos com relação ao seu crescimento profissional.	78
Gráfico 6 - Satisfação quanto à escolha da profissão.	79
Gráfico 7 – Avaliação dos líderes pelos colaboradores.....	80
Gráfico 8 – Avaliação da confiança dos líderes nos funcionários.....	81
Gráfico 9 – Índice de resolução das reclamações dos funcionários.....	82
Gráfico 10 - Respeito no tratamento dos funcionários pelos gestores.	83
Gráfico 11 – Índice de respostas às perguntas e de soluções aos problemas dos funcionários.....	84
Gráfico 12 – Índice de justiça no tratamento dos funcionários.....	85
Gráfico 13 – Cooperação entre os funcionários.....	86
Gráfico 14 – Incentivo ao espírito de equipe pela direção.....	87
Gráfico 15 – O respeito no relacionamento interpessoal dos funcionários.....	88

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Quantidade de apartamentos por estado brasileiro	27
Tabela 2 - Categorias de Meios de Hospedagem	34
Tabela 3 - Índice de <i>turnover</i> da rede em análise de janeiro a junho de 2008	66
Tabela 4 – Fatores de manutenção de um funcionário no trabalho.....	71
Tabela 5 - Motivos que levam o funcionário a buscar outra empresa para trabalhar	73
Tabela 6- Fatores para permanência do colaborador na empresa	75
Tabela 7 – Análise da expectativa do plano de carreira	76
Tabela 8 – Análise do plano de carreira funcional.....	78
Tabela 9 – Análise de escolha profissional.....	79
Tabela 10 – Fator de reconhecimento do desempenho profissional	80
Tabela 11 – Nível de confiança	81
Tabela 12 – Nível de resolução das reclamações dos funcionários	82
Tabela 12 – Nível de respeito com os funcionários	83
Tabela 14 – Nível de eficiência e eficácia na resolução dos problemas dos funcionários	84
Tabela 15 – Índice de justiça no tratamento com os funcionários	85
Tabela 16 – Cooperação entre os funcionários	86
Tabela 17 – Incentivo do espírito de equipe pela direção.....	87
Tabela 18 – Nível de respeito relacionamento interpessoal	88

Lista de Abreviaturas e Siglas

% – por cento

a.C. – antes de Cristo

ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira

AGP – Área de Gestão de Pessoas

BC – Banco Central

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CE – Comunidade Européia

COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

d.C. – depois de Cristo

Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo

EUA – Estados Unidos da América

MHT – Meios de Hospedagem e Turismo

MinTur – Ministério do Turismo

NAFTA – North American Free Trade Agreement

OMT – Organização Mundial do Turismo

p. – página

PIB – Produto Interno Bruto

PR – Paraná

PUC/PR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

RH – Recursos Humanos

RS – Rio Grande do Sul

séc. – século

Sindihotéis – Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia de Curitiba e Região

UCS – Universidade de Caxias do Sul

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UH's – Unidades Habitacionais

Sumário

INTRODUÇÃO	15
1 TURISMO E HOTELARIA	19
1.1 Turismo	19
1.2 Evolução histórica da hotelaria	21
1.3 Configuração da hotelaria no Brasil	26
1.4 Características do turismo, da hotelaria de Curitiba e da rede em análise	28
1.5 Meios de hospedagens em turismo	31
2 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS HOTELEIROS	36
2.1 Qualidade em serviços	36
2.2 Qualificação profissional em turismo e hotelaria	42
3 GESTÃO DE PESSOAS	49
3.1 Evolução da atuação do gestor	49
3.2 Capital intelectual	55
3.3 Capital humano	58
3.4 Remuneração	60
3.5 <i>Turnover</i>	63
4 MÉTODO	68
5 PESQUISA DE <i>TURNOVER</i>	71
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	98

INTRODUÇÃO

No mundo competitivo movido por fatores como avanços tecnológicos, globalização, crescimento econômico e concentração de riquezas, as organizações são pressionadas a ajustarem-se às mudanças de paradigmas, o que torna a gestão de pessoas tema de constantes discussões, questionamentos e análises. O fenômeno organizacional *turnover* refere-se a função do desligamento de um colaborador da organização.

É preciso dedicar-lhe atenção especial e repensar as políticas de recursos humanos, a fim de implementar uma reestruturação organizacional do trabalho. As organizações deveriam valorizar cada vez mais o capital humano, seus potenciais e suas competências, porque o diferencial da competitividade relaciona-se com qualidade na prestação de serviços.

No cenário global, o setor de serviços ocupa uma posição de destaque e, gradativamente, o setor produtivo industrial passa para uma posição secundária. Embora o Brasil seja considerado um país capitalista pobre, onde a democracia liberal aboliu as castas sociais e os trabalhadores são assalariados, os direitos civis são os mesmos, a igualdade de todos perante a lei é sinônimo de segurança jurídica. Se os trabalhadores possuem seus direitos assegurados por lei; trabalham sob uma regulamentação; seus salários-base são definidos mediante acordo com o sindicato dos trabalhadores; questionam-se quais os fatores que ocasionam seus desligamentos, pois esses prejudicam a ambos os lados. Há uma perda significativa para o empregado e para o empregador.

Diante da realidade econômica do turismo, uma das atividades mais expressivas do setor de serviços que, nos últimos anos, tem apresentado taxas de crescimento mais elevadas que outros segmentos está a demanda pela hospedagem.

De acordo com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), “Em 2006, o valor da produção gerada pelas atividades características do turismo (ACT) foi de R\$ 149,64 bilhões. Isso representa 7,1% do valor total da produção do setor de serviços e 3,6% da economia brasileira”.¹

¹ Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acessado em 14 de março de 2009.

Os gestores da hotelaria devem proporcionar aos clientes: aconchego ambiental, atendimento personalizado, conforto, higiene e segurança. Os colaboradores também precisam desenvolver suas atividades laborais em um ambiente seguro, confortável e agradável, para que seja atingida a qualidade na prestação dos serviços, notável ao cliente final. A gerência pela qualidade total abrange os clientes internos e externos, sendo sua satisfação primordial à gestão dos recursos.

Os estudos de Castelli (2002) apontam que a satisfação das pessoas significa atender a necessidade de todos, desde os empregados, comunidade local, acionistas e clientes. A constante qualidade nos serviços é fundamental para a fidelização do cliente, que é a razão do sucesso da empresa.

Para Mullins (2004, p. 332) “uma característica particular do desempenho organizacional e da eficácia é a atenção a qualidade, e isso é especialmente importante no setor de serviços e nas organizações de hospitalidade”. Todos os detalhes devem ser administrados, desde o aspecto visual externo, até o rigor da higiene e limpeza. O setor de recursos humanos é uma das principais referências da administração hoteleira. O serviço dos funcionários representa o desempenho da organização hoteleira.

Os investimentos em novas tecnologias, sistemas de informatização, esforços de vendas, *marketing*, publicidade, propaganda poderão ter validade se o atendimento aos clientes for eficaz. O serviço torna-se o diferencial das organizações, que poderão obter resultados positivos em decorrência do clima organizacional interno. O contentamento dos funcionários com a empresa é fundamental para a qualidade dos serviços e para a satisfação dos hóspedes/clientes.

Algumas das organizações hoteleiras desenvolvem procedimentos eficazes em processos de seleções rigorosos para a contratação de funcionários, terceirizando esses serviços com empresas especializadas, nas quais atuam profissionais qualificados e bem conceituados no mercado. Por outro lado, a administração inadequada de seus recursos humanos desencadeia o *turnover* de funcionários devido a problemas internos gerando o desligamento.

O *turnover*, ou a rotatividade de pessoal, é relacionado à saída de funcionários de uma organização. Nesse sentido, evidencia-se a hipótese de que os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma

política da empresa, falta de motivação ou busca de uma melhor colocação profissional.

A perda de pessoas nas organizações revela problemas e desafios a serem superados pela área de recursos humanos. Esta diminuição dos quadros significa a perda de conhecimento, capital intelectual, inteligência, domínio dos processos, de conexões com os clientes, de mercado, de negócios, de investimentos em treinamento e de recursos financeiros. O alto índice de *turnover* causa redução da produtividade, da lucratividade e da saúde organizacional.

Quando ocorre o *turnover* a empresa perde seus talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos, proporcionando vantagens aos competidores, pois o mercado absorve os profissionais.

Com o maior investimento na área de recursos humanos e gestão de pessoas pelas organizações, tem sido frequente a avaliação das principais causas que levam os funcionários ao desligamento e, também, dos fatores que levam a organização a demiti-los.

No mercado amplamente competitivo é crescente e constante a busca por profissionais com maior grau de profissionalização. Para muitas empresas a questão limitante da prospecção de colaboradores competentes é o fato de que os melhores profissionais já estão empregados. Os gestores têm a consciência de que ninguém é insubstituível, mas que as mudanças no quadro organizacional afetam a qualidade e produtividade. Estas são dificuldades que precisam ser resolvidas.

É nítido que o profissional de recursos humanos precisa estar atento às constantes mudanças do ambiente organizacional externo e também da realidade das pessoas que compõem o ambiente interno. Os gestores precisam encontrar as melhores estratégias para solucionar esse problema.

O capital humano exerce papel fundamental para o desenvolvimento de empreendimentos hoteleiros. Em decorrência disso, há urgência no incremento de estudos científicos que se dediquem a diagnosticar e avaliar esse fator à luz do desenvolvimento teórico nessa área. Constata-se a escassez de investigações científicas produzidas sobre esse tema.

Com esta pesquisa esperamos oferecer subsídios aos estudos científicos da gestão hoteleira e proporcionar, aos empresários da hotelaria, a oportunidade de refletirem sobre a condução de seus negócios, sob a ótica dos recursos humanos, como fator de sucesso empresarial. A relevância do estudo está em poder revelar

causas e variáveis que geram o *turnover* nos empreendimentos hoteleiros, no que tange à “mobilidade de afastamentos”.

O estudo foi realizado em uma rede de Hotéis localizados em Curitiba/Paraná, pois, a pesquisadora presta consultoria para a referida rede e o tema é de interesse dos gestores do empreendimento. O fator motivacional da pesquisa é a identificação das variáveis que geram os desligamentos nas organizações e o entendimento do papel de gestão de pessoas nas organizações, por meio do conhecimento científico.

Com base nessa abordagem, o problema do estudo é: “Quais as principais razões do *turnover* na hotelaria?”

Seu objetivo geral é a analisar o *turnover* (rotatividade) na hotelaria, e os objetivos específicos são:

- 1) Identificar os fatores e as variáveis que influenciam o *turnover*;
- 2) Identificar o índice de *turnover* da organização em análise.

1 TURISMO E HOTELARIA

1.1 Turismo

De acordo com Oliveira (1998, p. 33),

Turismo é um fenômeno que ocorre quando um ou mais indivíduos se trasladam a um ou mais locais diferentes de sua residência habitual por um período superior a 24 horas e menor há 180 dias, sem participar dos mercados de trabalho e capital dos locais visitados.

Os meios de hospedagem representam a base principal do produto turístico, porque absorve a sua demanda. A hotelaria está inserida no sistema do turismo como um subsistema e acompanha o seu crescimento, sendo uma das atividades econômicas que mais crescem no mundo, em razão de alguns fatos históricos da industrialização como, por exemplo: redução da jornada do trabalho, remuneração e aumento do tempo livre. Atualmente as pessoas buscam as viagens como forma de lazer e descanso. Segundo Andrade (2000, p. 11),

[...] a disparada do turismo nas últimas décadas do século XX é fruto de uma ampla teia que envolve as dimensões nas áreas de comunicação dos transportes mundiais, decorrentes da internacionalização das economias. Outra explicação para esse crescimento foram os avanços consideráveis alcançados por diversas regiões do mundo, como a abertura política, econômica e cultural da Rússia e dos países vizinhos da Europa Ocidental, a consolidação do mercado asiático e o crescimento da Austrália e Nova Zelândia, ambas nações capitalistas desenvolvidas e com alto nível de qualidade de vida. Mesmo na América Latina emergiu, recentemente, uma consciência turística voltada para a valorização da oferta natural dos países do Cone Sul e para expansão dos mercados e PIB's nacionais.

Com a globalização, a tendência do turismo no Brasil é de gradativo crescimento devido à redução do tempo de percurso das distâncias, aproximação entre os povos e o avanço tecnológico, favorecendo o crescimento da demanda por produtos e serviços diferenciados. A concorrência no setor aumenta com a inserção de redes de empresas. Nesse sentido, Barrows e Towers (2004, p. 38) advertem que:

Com a queda das barreiras comerciais que possibilitou a criação do *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) e da Comunidade Européia (CE), as fronteiras tornaram-se menos importantes. A facilidade das transações financeiras e do fluxo de informação significa que algumas das “maiores empresas norte-americanas” são de propriedade estrangeira - e que as empresas norte-americanas são as principais concorrentes no exterior.

O turismo, como gerador de receitas e de divisas, contribui de forma expansiva para impulsionar a economia mundial e tem participação expressiva na balança comercial, sendo o quinto setor em exportação.

Com base no fenômeno de movimento de pessoas no mundo todo, cujos fluxos de capitais geram impactos sobre o desenvolvimento da economia global, a OMT (Organização Mundial do Turismo) comprova, com pesquisas e dados estatísticos, que 2007 foi o melhor ano da história do turismo internacional no Brasil, em relação aos ingressos de turistas estrangeiros.

O turismo impulsiona a economia do país e contribui para o desenvolvimento regional por meio da melhoria da qualidade de vida da população, redução do desemprego, geração e distribuição de renda. Neste sentido, aumenta os postos de trabalho e surge a necessidade de qualificação de pessoas no setor.

De acordo com dados do Ministério do Turismo do Brasil,

Em 2007 aplicaram-se, aproximadamente, R\$1,2 bilhão para o desenvolvimento da atividade no país. Os recursos foram investidos em infraestrutura, qualificação profissional, apoio a eventos, promoção nacional e internacional, fiscalização de serviços, normatização e programa de regionalização. Foram investidos em projetos para o fortalecimento do turismo interno e geração de empregos e renda, projetos para atender as necessidades de melhoria da infraestrutura das cidades que promoveram amplo debate com diferentes instâncias do Poder Público e sociedade civil, visando investimentos que promovam o desenvolvimento regional e as desigualdades no país. (MINTUR, 2008).

O desenvolvimento sustentável do turismo contribui para preservar a cultura e o meio ambiente. Com a facilidade dos deslocamentos a movimentação de passageiros nos aeroportos brasileiros, segundo o EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo), apresentou recordes em 2007. Os desembarques de vôos domésticos em novembro aumentaram 16,93% em relação ao mesmo período de 2006. Nos vôos internacionais, o crescimento, também em novembro, foi de 11,7% na comparação com o ano anterior apontando a recuperação do setor afetado pela redução de vôos da Varig.

Os dados divulgados em dezembro de 2007 pelo BC (Banco Central), sobre a receita cambial turística também apontaram que o ano vai se confirmar como o melhor da história do turismo internacional no Brasil, no que diz respeito ao gasto de turistas estrangeiros.

A receita cambial turística soma US 4,484 bilhões no acumulado até o penúltimo mês de 2007 e supera em 3,89% os US 4,316 bilhões registrados em todo o ano de 2006, recorde histórico até então. O montante foi alcançado a partir do ingresso de US 440 milhões, desembolso também recorde para um novembro. Mantido o ritmo de ingresso mensal, a estimativa é que a receita cambial turística deva fechar 2007 próxima a US 5 bilhões – cerca de 15% mais que em 2006. (MinTur, 2008).

Este incremento nas receitas de ingressos de turistas no Brasil é em razão do país receber turistas que permanecem mais tempo e que gastam mais moeda estrangeira. Também significa o acerto dos investimentos realizados pelo Embratur para a promoção do país no exterior, com base nas estratégias do Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil, estruturado em pesquisas realizadas em 18 países. De acordo com o EMBRATUR, em 2007 o Plano Aquarela entrou em sua segunda fase, com o desafio de manter o país na liderança turística da América do Sul.

Com o desenvolvimento da atividade turística do Brasil, expande-se a oferta dos meios de hospedagem que absorvem a demanda de turistas nacionais e estrangeiros. As macrotendências, que influenciam o consumidor, têm intensificado as notícias da mídia nacional referente ao turismo. Com isso, aumentaram os investimentos, a oferta de empregos e a demanda por serviços qualificados.

1.2 Evolução histórica da hotelaria

O surgimento dos meios de hospedagem confunde-se com o surgimento dos meios de transportes. Com a evolução dos meios de transportes surgiu a necessidade de meios de hospedagem. A hotelaria teve início com os primeiros deslocamentos dos seres humanos que buscavam alojamento em seus deslocamentos.

No Senado Romano, antes da era Cristã surgiu o *Hospitum Publicum*, um “passaporte” que permitia a hospedagem dos amigos da Corte/Império. Na Grécia (776 a.C.) houve o início do movimento turístico devido aos Jogos Olímpicos de Atenas, primeiro registro de hospedaria organizada: Ásylon, Delfos e Corinto realizaram jogos, concursos e outras atrações.

Em Roma (sec. II a.C. a II d.C.) os estúbulos para os pebleus era o ponto de descanso. Após, surgiram as Estalagens junto às tabernas, para abrigar os nobres e oficiais. Em Roma, Jerusalém, Meca (séc. III), iniciam-se as peregrinações religiosas com a liberação do cristianismo por Constantino - “o Grande”, surgem as hospedarias, alojamentos em instalações rústicas e alimentação.

No séc. IX intensificaram-se as peregrinações religiosas jacobinas, por terra e por mar, para Santiago de Compostela (Espanha); budistas para o extremo oriente; Hindus e Muçulmanos para Shri Pada (Índia), surgindo, com isso, novas hospedarias.

Nos séculos XIII e XIV, os castelos feudais na Europa ofereciam alojamento gratuito para amigos e peregrinos, mosteiros e abadias cumpriam o dever cristão de oferecer abrigo; com as cruzadas a atividade (castelos transformados em hospedarias), passou a ser conhecida como comercial. Em Florência 1282, os grêmios, proprietários de pousadas, começaram a implantar o sistema de hospedagem na Itália; trocavam por garantias pessoais e pertence dos hóspedes.

Na França em 1400 deu-se início a implantação dos serviços de registro dos hóspedes.

No século XV, período do renascimento, houve a intensificação das viagens marítimas de descoberta e com os *tours* de aventura aparecem os “albergues públicos” junto às estradas e vilarejos. Surgem, na Europa, hotéis voltados para a nobreza, oferecendo conforto e serviços.

No Cairo/Egito, no século XIV, surgiu o primeiro hotel comercial do mundo: o *Wkalet-AL-Ghury*, destinado aos mercadores. Os *Spas* europeus, originalmente destinados aos doentes, passaram a alojar turistas e oferecer programas recreativos.

Com a Revolução Francesa no século XVIII, as hospedarias foram adaptadas para a nobreza (decoração luxuosa e atendimento personalizado, novo conceito de *hotel*). Nos Alpes Suíços desenvolveram-se hotéis para praticantes de esqui, e, na

Riviera Francesa, o turismo de balneário (lazer), com unidades habitacionais individuais.

Nos Estados Unidos, em 1820, o Baltimore foi o primeiro hotel com iluminação parcial à gás. Em 1829 surgiu o conceito de apartamento “*double*” e “*single*”, bem como a disponibilização de utensílios para a higiene pessoal e sabonete cortesia, iniciativa do “*Tremont House*”, de Boston, considerado o maior e mais caro hotel da época.

O grande impulso hoteleiro aconteceu meados do século XIX com a Revolução Industrial, o capitalismo, a produção, as facilidades de locomoção (máquina a vapor, motor de explosão), fluxos organizados por ferrovias (Tomas Cook, 1841 - primeira agência de viagens) e também as reservas e o *voucher* hoteleiro, com a multiplicação do número de alojamentos (companhias ferroviárias).

Em 1870 foi criado o Conselho Internacional de Hoteleiros (Colônia/Alemanha) e uma organização formada por 40 hoteleiros, onde produzidos estatutos e um código de ética com vistas à profissionalização e maior lucratividade para o setor.

No final do século XIX, houve a intensificação das companhias de navegação hoteleira, também o turismo de veraneio (estações termais e balneários europeus), grande hotéis e cassinos que proporcionaram melhoria das instalações e na qualidade de vida da população local. As viagens de grandes grupos, o aumento do poder aquisitivo, o desenvolvimento dos meios de transportes, a energia elétrica, a iluminação das instalações, os elevadores e os dispositivos de segurança (EUA) marcaram essa evolução.

A expansão da economia norte-americana, naquela época, provocou aumento no turismo de negócios e no de lazer. A continuidade destas inovações e as grandes transformações da hotelaria européia vieram com César Ritz, considerado “o Pai da hotelaria”.

Segundo Rejowski (2002, p. 62), “O maior destaque reside, sem dúvida, no desenvolvimento da hotelaria de luxo, em que o principal personagem foi o suíço César Ritz (1850-1918), denominado o pai da hotelaria moderna”. Ritz, ao construir o primeiro hotel em Paris, considerado o marco da hotelaria planejada, criou o banheiro privativo, sofisticação e conforto, investiu na uniformização dos funcionários, relações públicas e pesquisas com os clientes. Marco histórico do

avanço da hotelaria, tanto nas instalações quanto na qualificação dos serviços prestados.

Entre os anos de 1914-1918 (Grande Guerra), a Europa passou por dificuldades econômicas, ocorrendo à paralisação da atividade turística e desativação de estabelecimentos. Hotéis foram destruídos e transformados em hospitais de guerra.

No período pós-guerra a internacionalização da economia, por meio dos investimentos americanos, reativaram os fluxos. Foi nas décadas de 50 e 60 que ocorreu a intensificação das viagens aéreas, aumento do número de agências de viagens, órgãos oficiais de Turismo na Europa (organização, gestão, legislação, regulamentação), *timeshering*, aumento significativo na capacidade hoteleira, diversificação da tipologia hoteleira, incorporação dos avanços técnicos, concentração de empresas entre si. Surgem as redes *Holiday Inn (1952)*, *Ramada*, *Howard Johnson* e *Méditerranée*.

Houve também a difusão geográfica dos meios de hospedagens em turismo em função da acessibilidade (via aérea, terrestre, marítima), o surgimento de alojamentos extra-hoteleiros (*campings*, *bangalôs*, etc.) e os “hotéis econômicos”. Também houve a capacitação de pessoal, escolas de profissionais de hotelaria (Suíça), surgiram as redes Sheraton e Hilton consagradas no mercado mundial atualmente.

As décadas de 70 e 80 são marcadas pela globalização cultural e econômica. Ocorreu a propagação de superestruturas hoteleiras, com mais de 1000UH's, o surgimento dos meios de hospedagem alternativos (*flats*), segmentação e diversificação do produto hoteleiro (executivos, convenções, lazer, tratamento de saúde, ecológicos, etc.), mecanização dos sistemas de contabilidade e controle, treinamento e especialização do corpo funcional. São inauguradas as redes *Marriot*, *Accor*, *Inter-continental* e *Méridien*.

Já na década de 90 os marcos foram: a otimização dos processos de gestão; a busca pela qualidade na prestação de serviços hoteleiros; a progressão dos hotéis de pequeno e médio porte; a ampliação das tipologias hoteleiras; a certificação ISO; a redução de preços (aumento das viagens nos períodos de baixa estação); a proliferação dos hotéis de lazer e hotéis voltados para convenções, *lodges*; e a segmentação de marcas por tipo de cliente. Surge nesse período a *Hospitality*

Franchise System, a maior cadeia de hotéis do mundo (5.430 hotéis e 509.500 UH's).

No Brasil, segundo Campos (2000), existiu numerosos registros da necessidade de hospedar pessoas em residências, por falta de locais apropriados durante o período da colonização. A hospitalidade brasileira valia-se das casas de família, virtude comum entre as pessoas. É dessa época a tão famosa hospitalidade do povo brasileiro reconhecida internacionalmente. Segundo Pires (2001), dados históricos de nosso país contam que viajantes do séc. XIX surpreendiam-se com a hospitalidade brasileira. Diz que não há no mundo povo mais cordial e alegre.

Segundo Andrade (2000), o Rio de Janeiro, sede da corte, foi o pioneiro na organização de um parque hoteleiro no país e, na década de 1990, havia na capital de oito a quinze casas de pasto, que foram os embriões dos hotéis da cidade.

O autor ainda relata que na segunda metade do século XIX surgiram diversas obras civis projetadas especificamente para a hotelaria no Rio de Janeiro, algumas oferecendo banhos e refeições. Considera-se marco da grande hotelaria a construção do Hotel Avenida em 1908 com 220 quartos.

Em 1922 foi inaugurado o Hotel Copacabana Palace, sendo marco na hotelaria de luxo até os dias atuais. Com 223 unidades habitacionais, teve como referência o Hotel Hilton de Cannes, na França.

Pires (2001) ressalta que o rápido desenvolvimento urbano da capital Paulista, em razão das novas condições econômicas, impulsionado pela inauguração da estrada de ferro, desenvolveu a hotelaria paulista. Em 1879, na cidade de São Paulo, foi instalado o Grand Hotel, melhor hotel do Brasil da época; e, no fim do século XIX e início do século XX, foram construídos empreendimentos de pequeno e médio porte para atender as viagens de negócios.

Na década de 90 houve um impulso na indústria hoteleira no Brasil. No início do Governo Collor o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) começou a oferecer uma linha de crédito especial para a construção de hotéis, proporcionando oportunidades de negócios hoteleiros com pagamentos à longo prazo.

Com a implantação do Plano Real a indústria hoteleira foi ainda mais beneficiada. A estabilidade econômica do país gerou um grande interesse dos investidores institucionais, principalmente dos Fundos de Pensão, atraídos pela possibilidade de bons retornos sobre o capital aplicado na construção de novos

hotéis. Essa década reflete um dos períodos de maior expansão da oferta da indústria hoteleira.

Por volta de 1998, além das fontes de capital internas a indústria hoteleira brasileira atraiu a atenção do capital estrangeiro, que começou a investir nas próprias cadeias hoteleiras. Com a chegada dessas cadeias, segundo Campos (2000), verificou-se uma tendência à profissionalização, padronização e constante inovação dos serviços no setor.

Em 2002 nota-se nova expansão no setor hoteleiro relacionada, basicamente, aos efeitos da globalização, ao aumento da competitividade, à internacionalização das empresas, aos custos mais acessíveis das passagens e ao aumento da longevidade.

Atualmente o setor hoteleiro vem crescendo em média de 08% a 10% ao ano, e o turismo de negócios vem ganhando força nesse segmento. A hotelaria no Brasil depende das contas corporativas, em que se insere o turismo de negócios, eventos e incentivos. Também, o turismo de lazer destaca-se pela inserção das redes hoteleiras no país, que absorvem a demanda internacional.

1.3 Configuração da hotelaria no Brasil

De acordo com a ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira), considerada a mais antiga entidade no *trade* turístico nacional, o Parque hoteleiro possui hoje 25 mil meios de hospedagem, e, deste universo, 18 mil são hotéis e pousadas. No geral 70% são empreendimentos de pequeno porte.

Analisando estes números, embora com valores aproximados, em torno de 1 milhão de cidadãos brasileiros estão empregados na hotelaria no Brasil, tornam-se expressivos na relação da absorção de empregos no segmento.

O quadro abaixo apresenta o cenário da quantidade de apartamentos por estado dos hotéis associados a ABIH:

Tabela 1 – Quantidade de apartamentos por estado brasileiro

CLASSIFICAÇÃO	ESTADO	TOTAL
1º	RIO DE JANEIRO	18.766
2º	SÃO PAULO	16.697
3º	SANTA CATARINA	14.886
4º	BAHIA	9.443
5º	PARANÁ	8.240
6º	CEARÁ	7.832
7º	MINAS GERAIS	7.088
8º	RIO GRANDE DO SUL	6.825
9º	DISTRITO FEDERAL	6.299
10º	PERNAMBUCO	5.172
11º	RIO GRANDE DO NORTE	4.641
12º	ALAGOAS	3.638
13º	MATO GROSSO DO SUL	2.834
14º	PARÁ	2.728
15º	AMAZONAS	2.645
16º	GOIÁS	2.598
17º	PARAÍBA	1.651
18º	MARANHÃO	1.486
19º	SERGIPE	1.247
20º	MATO GROSSO	794
21º	ESPÍRITO SANTO	637
22º	PIAUI	535
23º	RORAIMA	529
24º	ACRE	513
25º	AMAPÁ	499
26º	TOCANTINS	169
TOTAL		128.392

Fonte: ABIH, 2009.

De acordo com os dados fornecidos por esse órgão, o estado do Paraná encontra-se em 5º lugar no ranking do número de apartamentos por estado no país. Esses dados comprovam a oferta de leitos nos meios de hospedagem no Brasil, sendo um setor em crescimento.

Segundo a ABIH Nacional (2009), historicamente os hotéis investem cerca de U\$50 milhões por ano para manter a infraestrutura existente. O setor hoteleiro possui um patrimônio de R\$ 78,7 bilhões, gasta em média R\$ 2 bilhões por ano com

mão de obra e mais de R\$ 30 milhões com COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social).

1.4 Características do turismo, da hotelaria de Curitiba e da rede em análise

O município de Curitiba diferencia-se pela organização viária e pelas áreas verdes preservadas na cidade, em razão de políticas de conservação do meio ambiente. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Curitiba é a sétima maior capital do país, com 1.197.408 habitantes e é o 4º nacional em PIB (Produto Interno Bruto).

Curitiba é um dos três destinos indutores do turismo do estado, de acordo com definição do Ministério do Turismo, um dos sessenta e cinco do Brasil. Os outros indutores do Paraná são: Foz do Iguaçu e Paranaguá (Iha do Mel).

A cidade oferece atrativos turísticos com ênfase em cultura, nos aspectos históricos e na preservação do patrimônio. Entre os pontos turísticos destacam-se: bosques de preservação, parques, teatros e bairros históricos. Pontualmente, a cidade oferece os seguintes atrativos:

- O Farol do Saber - consiste em 45 faróis distribuídos na cidade. São bibliotecas municipais representadas por dois marcos da antiguidade: a biblioteca e o farol de Alexandria;
- Fonte Jerusalém - inaugurada em dezembro de 1995 em homenagem aos 3000 anos de Jerusalém;
- Jardim Botânico - um dos pontos turísticos mais visitados de Curitiba. Criado a imagem dos jardins franceses, este espaço cultural impulsiona a cultura e o resgate histórico do município através de esculturas;
- Lago da Ordem - espaço para arte e folclore;
- Memorial Árabe - biblioteca municipal em homenagem a cultura do Oriente médio;
- Mercado Municipal - mais tradicional referência de compras em Curitiba;
- Ópera de Arame - símbolo emblemático da cidade;

- Universidade Federal do Paraná - edifício histórico, primeira universidade reconhecida no Brasil no verdadeiro sentido do termo: conjunto de cursos de nível superior;
- Praça do Japão - homenagem aos descendentes de japoneses;
- Praça de Tiradentes - principal praça de Curitiba;
- Universidade Livre do Meio Ambiente;
- Rua 24 horas - síntese da cidade do futuro, que não dorme.

Segundo Mossato (2007, p. 10), os anos de 1990 marcaram profundas transformações na economia urbana de Curitiba. As alterações na dimensão econômica tiveram sua correspondente no âmbito sócioespacial, pois a emergência de Curitiba como vetor da desconcentração industrial no Brasil corresponde também à aceleração dos fluxos migratórios. No entanto, enquanto o espaço do aglomerado metropolitano é ocupado pelas novas indústrias e pela população, em especial àquela sem qualificação para o trabalho, o espaço do seu núcleo se reserva à localização das novas atividades metropolitanas, principalmente, ao comércio e aos serviços especializados ou corporativos e às pessoas a elas associadas.

A partir desse período a economia foi influenciada pela globalização, inserindo-se nas redes internacionais. O mercado hoteleiro de Curitiba integra-se a esse cenário.

Segundo dados da ABIH do Paraná, com sede na capital, Curitiba possui 180 hotéis, totalizando 18.000 leitos.

As organizações e universidades que exercem atividades inerentes a capacitação dos colaboradores para atuar na hotelaria em Curitiba são:

- Sindihotéis (Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia de Curitiba e Região): realiza cursos de aperfeiçoamento profissional em parceria com os empreendimentos associados, visando à capacitação dos colaboradores que atuam nos meios de hospedagens, bares, restaurantes e similares;
- PUC/PR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná): por meio do curso de turismo com duração de quatro anos, o bacharel forma-se para atuar no

mercado hoteleiro. São inseridos no mercado de trabalho 60 bacharéis por ano;

- Universidade Positivo: por meio do curso de turismo, são inseridos no mercado de trabalho 60 profissionais por ano. O curso classifica-se em segundo lugar em qualidade no estado. A universidade possui um hotel escola onde os alunos realizam estágios, qualificando-se para o mercado;
- UFPR (Universidade Federal do Paraná): o curso de turismo, com duração de quatro anos, forma 44 alunos por semestre para atuação também em hotelaria;
- Centro Europeu: centro de idiomas e profissões, oferece curso em administração hoteleira, com duração de um ano. Além de convênios com empresas locais mantém intercâmbios com as universidades Cesar Ritz, da Austrália, Estados Unidos e Suíça, possibilitando aos alunos o ingresso nessas instituições.

A rede em análise totaliza 506 unidades habitacionais, caracteriza-se por operar hotéis para público-alvo específicos com bandeiras diversificados no segmento. Cinco hotéis possuem arquitetura focada no contexto cultural e étnico, proporcionando conforto, elegância e sofisticação ao hóspede que demandam ambientes e serviços diferenciados.

Três hotéis possuem *design* moderno e arrojado, localização estratégica, com instalações funcionais, equipamentos e recursos de apoio modernos, visando ao conforto e atendimento eficientes. Essa bandeira atinge hóspedes executivos, que viajam a trabalho e buscam a funcionalidade.

Um dos hotéis caracteriza-se por oferecer a melhor relação custo-benefício, unindo o conceito de hospedagem econômica à agilidade e praticidade, proporcionando ao hóspede uma estada acessível. Essa categoria representa um segmento em crescimento, pois se destaca pela fidelização dos clientes, taxa de ocupação média constante e representa custos mais baixos, em razão de serviços simplificados.

Os serviços oferecidos pelos hotéis da rede são: acesso à Internet via *wi-fi*, apartamento para hóspedes portadores de necessidades especiais, *business center*, *concierge*, estacionamento próprio com manobrista, *lobby bar*, restaurante, *room*

service 24 horas, *fitness center*. Alguns hotéis oferecem, ainda, centro de eventos e de convenções.

1.5 Meios de hospedagens em turismo

De acordo com o EMBRATUR, MHT (Meios de Hospedagem de Turismo) são os empreendimentos ou estabelecimentos destinados a prestar serviços de hospedagem em aposentos mobiliados e equipados, alimentação e outros necessários aos usuários.

Neto (2002, p. 05) define-os como:

Estabelecimento comercial que fornece ao cliente (hóspede), além do alojamento - para uso temporário - em unidades habitacionais (UH's) da espécie quarto, apartamento ou suíte, dependências e objetos de uso pessoal, conservação, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos, acompanhados, ou não, de outros serviços adicionais de alimentação e bebidas, lazer e entretenimento, apoio a eventos, etc., os quais serão definidos de acordo com o seu porte, categoria e especialização.

Juntamente com os atrativos naturais e culturais, os meios de hospedagem em turismo constituem a base do produto turístico de uma região ou núcleo receptor. É o fator decisório para seus deslocamentos. Atualmente, são construídos de acordo com o perfil do mercado.

Para Castelli (2001, p. 56), “uma empresa hoteleira pode ser entendida como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”. Porém, a empresa hoteleira para manter-se no mercado competitivo precisa prestar serviços com qualidade, agregando valor ao produto, aliado ao conforto dos equipamentos e instalações das unidades habitacionais.

O produto hoteleiro é formado basicamente pela estrutura física e humana, na qual o serviço prestado ao hóspede cliente é o fator chave do sucesso organizacional. Mas a qualidade nos serviços depende da política administrativa e gerencial do empreendimento.

Neto (2002, p. 05), afirma que:

O meio de hospedagem em turismo oferece aos seus clientes bens (transformando matérias-primas em produto acabado) e serviços, estes últimos intangíveis e definidos pela atuação e intermediação dos empregados que, de acordo com sua capacitação, irão definir a qualidade humana (subjativa) da empresa. Ao contrário do produto manufaturado/industrializado (objeto físico, estocável, fabricado em série), o produto hoteleiro, portanto, reúne componentes materiais e imateriais.

Estes produtos, materiais e imateriais, são medidos por meio da qualidade dos serviços prestados e funcionalidade das instalações e equipamentos, tornando-se o sucesso de um empreendimento hoteleiro.

Castelli (2001, p. 29) afirma que:

As empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência de serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes.

As instalações físicas devem estar de acordo com as normas estabelecidas e com o público-alvo que o empreendimento atinge ou visa atingir. A partir disso, será mensurado o grau de satisfação dos hóspedes clientes.

Para o pesquisador Beni (1998, p. 187),

A empresa hoteleira, um dos elementos essenciais da infraestrutura turística, constitui um dos suportes básicos para o desenvolvimento do turismo em um país. É, pois, necessário serem criadas redes de hotéis ou similares que satisfaçam as exigências das demandas interna e receptiva, tanto no que se refere à qualidade dos serviços quanto ao conforto.

A infraestrutura hoteleira tem significativa importância para potencializar o turismo, pois, expande-se em função do aumento desta demanda. Novos investimentos são realizados, gerando renda, lucros a economia local e oferta de emprego. A infraestrutura de leitos é um fator importante para a destinação turística, pois a permanência dos visitantes no local é que aumenta os fluxos e a demanda das pessoas. Além de instalações adequadas, que proporcionam conforto físico, a prestação de serviços é fundamental para a satisfação dos clientes. O capital humano nas organizações contribui para a imagem local, por isso, os profissionais devem estar capacitados, motivados para exercerem suas funções, garantindo, assim, a qualidade na prestação dos serviços.

De acordo com o Regulamento dos Meios de Hospedagens de Turismo/EMBRATUR, a classificação dos meios de hospedagens serve para: 1)

orientar a sociedade sobre os aspectos que diferenciam as suas categorias em turismo; 2) possibilitar que o consumidor compare a qualidade oferecida e os preços praticados pelos empreendimentos; 3) previsão dos padrões exigidos pelo EMBRATUR, os requisitos para a manutenção da classificação pelos empreendedores.

A classificação dos meios de hospedagem no país, tema de muitos debates e discussões, foi instituída em 1978 pelo Conselho Nacional de Turismo. Essa antiga classificação categorizava os meios de hospedagem em cinco níveis, simbolizados por estrelas, e, para isso, eram realizadas duas visitas anuais do Conselho para vistoriar os empreendimentos. Porém, esse método não obteve sucesso devido à inserção de novos estabelecimentos no mercado, com padrões superiores aos existentes, atingindo um teto superior em relação a essas categorias, sendo necessário à atualização constante das classificações.

Esse sistema foi ineficaz para a avaliação, ao comparar os meios de hospedagem e classificações nos países, pois havia muita discrepância de um país para o outro, por não existir uma regulamentação específica. (EMBRATUR, 2004).

Com a inserção de redes de hotéis internacionais no Brasil, que apresentavam infraestrutura e padrões inovadores e modelos de gestão padronizados e modernos, sentiu-se a necessidade da reformulação da classificação dos meios de hospedagem nacionais.

Em 1997 o antigo sistema de classificação foi abolido e o EMBRATUR contratou o Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial para auxiliar na criação de um novo, com base nas normas da série ISO 9000. Porém, esse sistema não foi aceito pela maior parte dos gestores hoteleiros, em virtude do rebaixamento de categoria de muitos empreendimentos.

Diante desse impasse a ABIH criou seu próprio sistema que também gera conflitos e divergências.

Segundo a Associação a nova classificação introduz conceitos importantes como o de responsabilidade ambiental, considerando itens de avaliação para a concessão das estrelas.

O processo de classificação dos meios de hospedagem é coordenado pelo Conselho Técnico Nacional, os critérios da matriz de classificação são:

- a) Uniformidade e igualdade de tratamento e aplicação de hospedagem do País;

- b) Exposição e formatação simples, de modo a permitir sua aplicação e verificação por empresários e consumidores;
- c) Definição prévia do modo de atendimento do requisito;
- d) Instrução, capacitação e treinamento de seu pessoal;
- e) Monitoramento dos resultados e o desempenho desses requisitos.

Dentre os critérios do processo de classificação a instrução, capacitação e treinamento de funcionários, para os meios de hospedagem em turismo, torna-se um fator importante para a redução do *turnover* nessas organizações.

As categorias são representadas por símbolos, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 - Categorias de Meios de Hospedagem

CATEGORIA	ESTRELAS
Super Luxo	★★★★★SL
Luxo	★★★★★
Superior	★★★★
Turístico	★★★
Econômico	★★
Simple	★

Fonte: www.abih.com.br. Regulamentação da Classificação de Meios de Hospedagem (ABIH).

De acordo com uma pesquisa realizada pelo BNDES (1999) sobre a distribuição das cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e dos hotéis independentes no Brasil, as cadeias internacionais representam 39%, as cadeias nacionais 39%, e os hotéis independentes 13%. Portanto, as cadeias internacionais ganham força no segmento hoteleiro do Brasil.

A tendência do mercado atual, nesse segmento, são instalações modernas, bem planejadas e funcionais. Os recursos humanos tornam-se diferencial competitivo nos empreendimentos hoteleiros, comprometidos com a qualidade. Ao analisar os novos conceitos de hotéis com base no perfil e nas necessidades dos hóspedes, a arquiteta Wey (2001, p. 02) argumenta que:

O *staff* deverá ser preparado pela gerência e operadora. Os empregados que terão contato com o hóspede deverão estar preparados para atendê-lo em até pequenos serviços, como fazer uma bainha de calças ou pregar

botões, ou até ir buscar uma encomenda. Recebendo o hóspede com requinte e alegria. Ter uma ampla e vasta programação que possa atender não só ao hóspede que pernoita ou fim de semana, como também aquele que passa uma semana. O hóspede deverá alegrar-se e sentir-se bem ao entrar e chegar no hotel, sendo sua estada de negócios ou lazer. Assim uma vasta programação deverá estar pronta a ser acionada, mesmo que o hóspede não a utilize, multiplicidade de serviços e funções num só ambiente. Gerentes de Hotéis deverão ser criativos.

Para capacitação os empreendedores devem investir em constante treinamento de seus recursos humanos, garantindo, assim, a qualidade dos serviços e o bem estar de seus colaboradores. O diferencial competitivo dessas organizações é inovação e criatividade, com base na motivação profissional. A arquitetura da hospitalidade é também a arquitetura da gestão de pessoas.

2 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS HOTELEIROS

2.1 Qualidade em serviços

Com o avanço tecnológico e a crescente globalização econômica, a concorrência acirrou-se e determinou a necessidade de mudanças na condução dos negócios hoteleiros. Para manter-se no mercado com êxito, a empresa precisa estar bem posicionada e buscar a qualidade. O termo qualidade possui diversas conceituações e tornou-se consenso, fazendo parte da vida cotidiana. Busca-se a “qualidade” em todas as atividades humanas, em todos os campos profissionais.

Garden (1991, p. 44) ao abordar a qualidade, afirma que inicialmente ela foi vista sob a ótica da inspeção, um método de atingir a padronização, uniformidade, um controle que garantisse a aprovação e conceituação de um produto/serviço. Porém, os indicadores apontam que a qualidade torna-se mais abrangente e volta-se a qualidade como uma estratégia.

A qualidade na hotelaria provém do setor serviços e é uma questão de permanência da empresa no mercado e fator chave para o seu desenvolvimento.

Nos Estados Unidos, no começo deste século, somente três em cada dez trabalhadores estava empregado no setor de serviços. O restante estava alocado na agricultura e indústria. Por volta de 1950 o emprego no setor de serviços contava com cinquenta por cento da força de trabalho. Atualmente os serviços empregam cerca de oito de cada dez trabalhadores. Durante os últimos noventa anos estamos testemunhando a grande evolução: a passagem de uma sociedade baseada predominante em manufatura, para uma sociedade baseada em serviços. (FITZSIMMONS, 1994, p. 05).

Juntamente com o desenvolvimento da atividade turística desenvolveram-se os meios de hospedagem, mercado em franca expansão. Em razão desse fato aumentaram os investimentos, a oferta de empregos e a demanda por serviços qualificados.

Apesar do desenvolvimento da hotelaria ter iniciado após a chegada das grandes redes hoteleiras no Brasil, o crescimento apontado pela ABIH torna-se favorável, mas a problemática é a falta de profissionalização do mercado.

A qualidade na prestação dos serviços é fundamental, porém, é preciso a compreensão do seu significado para que não ocorram equívocos. Paladini (2006, p. 30) enfatiza que,

[...] para definir corretamente qualidade, o primeiro passo é considerá-la como um conjunto de atributos ou elementos que compõe o produto ou o serviço. A qualidade deve ser entendida como um processo de transferência de valores do meio externo para o meio interno da organização para adequar o seu uso a produtividade.

O autor ainda afirma que tem se direcionado a gestão da qualidade para a criação de uma cultura de qualidade.

Entende-se "cultura" como um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças, idéias, etc. Assim, pode-se entender que o processo cultural é uma forma de atribuição de valor a qualidade ou, mais em geral, é atenção que se dedica à questão. (PALADINI, 2006, p. 30).

A qualidade depende da sua adequação ao uso, de um ajuste do produto à demanda que se pretende atingir. A gestão da qualidade é ampla no sentido de que envolve todos os processos de produção, até o produto final, isto é, a prestação do serviço. É preciso adequação do produto ou serviço à necessidade do cliente, atender os seus desejos, conhecer o perfil do consumidor, buscar estratégias incessantemente, inovar para atingir os clientes, sendo a sua conquista um processo gradativo.

É preciso, no entanto, que as empresas estejam atentas à capacidade de reposicionamento, pois um concorrente pode apresentar um produto com mais qualidades e facilidades. A empresa deve atualizar suas estratégias para manter sua participação no mercado, por meio de sistemas inteligentes.

Lara (2000, p. 34) afirma que:

A probabilidade de que o cliente volte a usar seu produto/serviço estará diretamente ligada ao nível de satisfação da primeira compra. É muito provável que seja um "negócio perdido" se ele estiver no estágio indiferente, insatisfeito ou muito satisfeito, mas também é possível que ele efetue a compra se estiver no nível satisfeito ou muito satisfeito.

O foco do planejamento estratégico organizacional deve ser a satisfação do cliente e as expectativas geradas em torno do produto. É fator imprescindível que

garante a fidelização dos clientes, para o negócio não se tornar “perdido”. Assim que uma expectativa do cliente for sanada deve haver um reposicionamento de produto.

De acordo com Kotler (1994, p. 403), “o reposicionamento insiste em melhorar a qualidade no serviço prestado, aumentando assim a satisfação dos clientes”.

A implementação de sistemas de qualidade abrangentes, eficazes e eficientes inclui o envolvimento de toda a equipe, treinamento com técnicas avançadas, difusão de conhecimentos e habilidades e, ainda, o foco contínuo no cliente. Enfim, é fundamental a obtenção, não somente da satisfação dos consumidores em relação aos produtos e serviços, mas a criação de uma posição capaz de atraí-los e mantê-los e, ainda, conquistar novos. É um processo cíclico, em que novas tecnologias criam novas demandas, exigindo níveis mais altos de qualidade.

Os serviços constituem o produto mais importante na hospitalidade. Ao mesmo tempo intangíveis, impossíveis de estocar, dependem de produtos tangíveis, pois buscam satisfazer as necessidades físicas e psicológicas dos hóspedes/clientes de um hotel. Os produtos tangíveis referem-se às acomodações, instalações físicas.

Segundo Kotler (2000, p. 33), “produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade”.

A empresa prestadora de serviços tem a missão de garantir o bom funcionamento de todos os setores para melhor prestação de serviço ao seu cliente.

Segundo Lovelock (2001, p. 05), “o serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no destinatário do serviço”. O mesmo autor afirma que: “O setor de serviços responde pela maior parte do crescimento dos novos empregos”. As pessoas que trabalham diretamente com o cliente devem sentir-se responsáveis pela satisfação de suas necessidades e desejos.

De acordo com Lovelock (2001), o nível de contato do cliente afeta a natureza do serviço. O autor define como encontro de serviços um período de tempo durante o qual os clientes interagem diretamente com um serviço e esse se dá em três níveis: alto, médio e baixo contato com o cliente.

Cohn (2003, p. 09) ao estudar a hospitalidade e a intangibilidade dos serviços afirma que:

O respeito demonstrado por um hóspede não pode ser segurado nas mãos; o ato de puxar uma cadeira para um hóspede não pode ser estocado para uso futuro; e, práticas aceitas em uma cultura podem ser consideradas rudes em outras, tornando impraticável a uniformidade dos serviços.

Produto é um pacote completo de benefícios ou satisfações cuja percepção pelos clientes define a aquisição. É o somatório de todos os atributos físicos, simbólicos, psicológicos e de serviços. São considerados produtos os bens físicos, serviços, eventos, pessoas, locais, organizações, e, até mesmo, ideias.

Segundo Kotler (1994, p. 412), há cinco determinantes da qualidade de um serviço e estes estão apresentados na ordem de importância atribuída pelos consumidores:

Confiabilidade: habilidade de desempenhar o serviço prometido com segurança e precisão.

Atenção: disposição em ajudar os consumidores em fornecer serviço rápido.

Segurança: o conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade em inspirar confiança e responsabilidade.

Empatia: fornecimento de cuidado e atenção individualizada aos consumidores.

Tangibilidade: aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.

É preciso superar as expectativas e encantar os clientes. A qualidade total, chave para o sucesso, depende fundamentalmente da equipe. Uma vez que os funcionários estejam comprometidos com as questões inerentes à qualidade, estarão trabalhando em equipe e de acordo com os objetivos do planejamento responsável otimizado e, conseqüentemente, obtendo os resultados almejados.

Para se garantir competitividade é preciso que, além de surpreendidas as pessoas sejam atraídas, “viciadas”, percebidas e reconhecidas como indivíduo. A competitividade real passa a ser baseada agora nas emoções e na imaginação, introduzindo-se elementos de sentimento e sensação. (NORDSTROM; RIDDERSTRALE, 2001).

A qualidade nos serviços é fundamental para a sobrevivência de um empreendimento turístico no mercado. É ela que garante a manutenção da taxa de ocupação nos hotéis. De acordo com as conclusões de Beni (1998, p. 152),

[...] sem qualidade no serviço não há concorrência possível no mercado, nem entre empresas nem entre Estados. Impõe-se mudar o rumo da concorrência, porque não é o preço o único fator que pode ditá-la, mas também a qualidade profissional adequada aos recursos humanos. O

verdadeiro desafio comercial está na realização do tripé qualidade/preço/capacitação profissional.

Com base nessa perspectiva o consumidor anseia por produtos e serviços customizados. A satisfação das suas necessidades não é mais suficiente para atingir suas expectativas que passam por mutações contínuas e, para alcançá-las, será necessário que as organizações se adaptem às mudanças de paradigmas com maior velocidade.

Para Castelli (2000) a qualidade desses serviços depende da especialização do capital humano adquirida através de um processo de inovação constante para chegar a uma formação profissional de qualidade, suprimindo as necessidades que o setor enfrenta com a carência de mão de obra especializada e com as mudanças que o mundo apresenta.

O autor demonstra ainda, que se tornou um grande desafio atingir e conseguir manter o que é mais difícil: o padrão de qualidade que os clientes das empresas prestadoras de serviços esperam. Para atingir um alto grau de qualidade, todos os funcionários devem estar capacitados para assumir integralmente os desafios das funções da empresa, principalmente, na hotelaria em que os funcionários são a peça principal que embala a excelência dos serviços.

Todos os gestores e colaboradores devem se sentir responsáveis para contribuir e assegurar que os serviços sejam desempenhados com qualidade. Na economia dos serviços todos os funcionários são o espelho da empresa, desde o gerente até a faxineira. Todos devem manter um contato direto e participativo nas ações e processos de melhorias.

Essa nova era não deixa espaços para mecanismos, conhecimento único de um determinado contexto. Todos devem agregar a si mesmos multiconhecimentos para serem valorizados e bem remunerados, garantindo a própria sobrevivência e, conseqüentemente, a sobrevivência e o sucesso da empresa em que trabalham.

A prestação de serviços depende do capital humano e nessa nova era de globalização as pessoas fazem a diferença, já que a tecnologia existente trouxe consigo o auge da qualidade dos mais variados e específicos produtos.

Na hotelaria, a prestação de serviços é evidente e necessária. É constante a busca da melhor atuação dos profissionais na prestação do serviço e satisfação do cliente. Albrecht (2000, p. 43) afirma que “todas as funções e todos os departamentos de uma organização de prestação de serviços estão interligados e

cada um depende dos demais, em graus diversos, para cumprir sua missão”. Complementando o exposto, Castelli (2000, p. 37) enfatiza que,

Além da formação técnico-científica, deve-se pôr em evidência também as qualidades humanas na formação do profissional especializado. O profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca, através da prestação de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos. Isso exige um engajamento pessoal total, muita iniciativa e criatividade. É da análise das aptidões físicas, intelectuais, sociais de caráter e de trabalho que se pode forjar o verdadeiro profissional, isto é, um homem vocacionalmente voltado para a hotelaria.

Com as mudanças tecnológicas ocorridas, as empresas industriais, por uma questão de sobrevivência, necessitavam mudar com a ajuda de todos os seus colaboradores.

Não aconteceu o mesmo com as empresas hoteleiras. Castelli (2000) afirma que, ao analisar o seguimento hoteleiro, desde o ponto de vista dos negócios e, mais precisamente dos recursos humanos, pode-se identificar vários entraves e um deles é que, na maior parte das empresas hoteleiras, continua sendo dominante o estilo gerencial e isto constitui uma das principais causas de atraso quando comparada com empresas de outra área.

Com a globalização da economia, as empresas do ramo industrial se viram obrigadas a se modernizarem, mudando radicalmente a estrutura funcional e, sobretudo, o estilo gerencial onde os chefes passaram a ser menos chefes e mais líderes, colocando-se como facilitadores junto a seus subordinados, voltando a atenção inteiramente para os trabalhadores internos e clientes. O autor questiona “enquanto isso acontecia, o que é que as empresas hoteleiras estavam fazendo? Ou ainda, as empresas hoteleiras também sofreram essa pressão para se modernizar, para melhor competir? A resposta para esta questão é não”. (CASTELLI, 2000, p. 46).

Para que as empresas hoteleiras mantenham-se competitivas é preciso oferecer bens e serviços com qualidade e, na hotelaria, não se consegue isso sem recursos humanos qualificados. Mas, com o atraso das mudanças dentro deles, nota-se a reação dos funcionários quanto ao avanço na nova forma de gerenciar, principalmente, dos que estão fora das universidades ou não frequentam cursos de aperfeiçoamento.

2.2 Qualificação profissional em turismo e hotelaria

A hotelaria tem como função a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes tornando-os fiéis e obtendo lucro, como em qualquer atividade. Para isso acontecer é necessário aceitar as mudanças e buscar métodos atuais de aprendizagem. Para Bolívar (1993), o turismo é uma atividade de utilização intensa de capital humano, as tarefas são complexas e exigem a atuação de profissionais especializados, com conhecimento e formação na área.

A área de atuação em turismo abrange atividades de várias naturezas como: hospedagem, alimentação, entretenimento, entre muitos outros. O turismólogo é o profissional capacitado para atuar nos campos do turismo e da hotelaria. Como prestador de serviços deve estar preparado para atender as demandas de turistas e lidar com as mais avançadas tecnologias.

Para trabalhar nas empresas hoteleiras, Ansarah (1994) diz que é indispensável à capacidade de servir. A autora destaca que:

Atuar no campo do Turismo não é tarefa fácil, como pode parecer a muitos, requer muita paciência e perseverança, pois enquanto as pessoas estão descansando nos finais de semana, feriados/férias, o prestador de serviços está, em sua maioria trabalhando. Para uma atuação eficaz nas empresas do setor, além de competência, visão, disposição pra inovar, confiança em si mesmo e nas suas idéias, é preciso paciência e preparação apropriada. (ANSARAH, 1994, p. 61).

O prestador de serviços da hotelaria diferencia-se de outras atividades profissionais, pois, um hotel funciona 24 horas, todos os dias da semana, inclusive feriados, gerando uma insatisfação do colaborador porque a atividade turística independe de horário comercial. A realidade se difere entre cidades turísticas e centro urbanos, onde a ocupação no final de semana é mais baixa do que durante a semana.

Na rede em análise esse fato foi desconsiderado pelo gerente de recursos humanos, pois os colaboradores possuem escala de folga de finais de semana, reduzindo o quadro de colaboradores nesse período. Porém, quando há eventos os profissionais ficam sem as duas folgas no final de semana e as mesmas são gozadas durante a semana. Após essa escala notou-se maior satisfação dos colaboradores.

Outras qualidades importantes de um prestador de serviços, na formação de um perfil satisfatório às empresas hoteleiras são destacadas por Bolívar (1993):

- Aprender a aprender e ter uma ampla formação cultural;
- Ser criativo e inovador;
- Estar consciente da ênfase que se deve dar a um serviço de qualidade e que o cliente é a pessoa mais importante;
- Dominar perfeitamente todas as funções operacionais do setor;
- Ser um profissional com suficiente conhecimento teórico-prático;
- Possuir capacidade de trabalho;
- Possuir conhecimentos tecnológicos atualizados e possuir conhecimentos de vários idiomas.

Para a OMT (1998) a formação do capital humano ocupa uma posição-chave nas estratégias de empresas turísticas com visão e, nos recursos humanos, poderão ser encontradas as fontes da criação de valor, da competitividade e da superatividade das empresas turísticas.

Uma formação de qualidade em todos os níveis torna-se indispensável para ter profissionais flexíveis, que sejam capazes de satisfazer as necessidades dos clientes e da própria indústria turística, sentindo-se, ao mesmo tempo, motivados e envolvidos na organização em que trabalham. Todos estes componentes demonstram a enorme importância do capital humano no contexto da indústria turística. (OMT, 1998, p. 368).

Segundo Beni (2002), o profissional de turismo nos dias atuais necessita gerenciar a si próprio.

Ligações "para sempre", emprego para a vida toda e com estabilidade já acabaram. É verdade. Basta observar a realidade em que estamos vivendo, lá fora e no Brasil. Devo chamar a atenção para um fato: com a globalização e a Internet, o estudo do turismo, das ciências da administração e da gestão hoteleira deu um salto. Apesar de vocês terem de estudar comportamento do consumidor, contabilidade financeira, estatística e um longo etc., terão, deverão e precisarão saber *business intelligence*, *e-commerce* e *e-business*. (BENI, 2002, p. 93).

Nesse contexto, Trigo (1998) afirma que as mudanças trazidas pela globalização varrem a face do planeta e entram em todos os domínios humanos, em especial na educação em que "a formação profissional em turismo não está

desvinculada da educação em geral, de suas novas faces, perspectivas e dificuldades”. (TRIGO, 1998, p. 178). O autor enfatiza ainda,

Não se espera de um recém-formado na universidade que ele traga apenas o diploma. O básico, além do diploma, é ter conhecimento de uma língua estrangeira, conhecimentos de informática e alguma experiência no exterior. O ideal é que o jovem profissional seja capacitado para resolver – ou evitar – problemas, seja dinâmico, criativo e tenha capacidade de aprender a aprender. (TRIGO, 1998, p.191).

Trigo (1998) menciona dados referentes à escolaridade dos alunos do curso superior de tecnologia em hotelaria do Senac/São Paulo, demonstrando que a maioria provém de escolas particulares, uma parcela é de famílias de classe alta e a maioria da classe média e médio-alta, mas que se mostram dispostos a enfrentar as várias aulas práticas e estágios nos diversos setores operacionais do Hotel-Escola do Senac.

Isso significa que todos passam por experiências como camareiros, garçons, cozinheiros, integrantes da equipe de manutenção, mensageiros, faxineiros e funcionários dos serviços administrativos em situações de trabalho real em um Hotel-Escola aberto ao público em geral, bem posicionado no mercado e exigente quanto à qualidade de seus serviços. Para eles, não existe a visão preconceituosa de que homem não coloca avental e de que garotas de boa família não varrem o chão nem arrumam camas. É um sinal de avanço na mentalidade profissional do segmento turístico-hoteleiro no país. (TRIGO, 1998, p. 169).

No Brasil, as organizações hoteleiras até recentemente eram em sua maior parte de administração familiar. Fatores como avanços tecnológicos e concorrência acirrada implicaram inovação nos processos de produção e nos sistemas de gestão.

A sociedade movimenta-se por uma complexa estrutura, articulada por organizações que se especializam em produção de bens e prestação de serviços. As empresas são as organizações responsáveis por geração de empregos, por meio da oferta de bens e serviços. Com as constantes mudanças, tornou-se necessário desenvolver estratégias para o aperfeiçoamento da administração dos recursos humanos dentro da empresa.

Para Srour (2000, p. 107),

As organizações combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumento da “economia do esforço”. Potencializam a força numérica e tornam-se os terrenos preferenciais em que ações cooperativas se dão de forma coordenada.

O aperfeiçoamento da administração dos recursos humanos nas empresas deve proporcionar métodos de redução de conflitos entre os objetivos dos trabalhadores e empregadores.

Houve mudanças na hotelaria no Brasil na década de 1990. As empresas de administração familiar tiveram que se adaptar à nova realidade do mercado, introduzida pelas redes hoteleiras internacionais e pela globalização da economia.

O Brasil assistiu nos últimos dez anos ao crescimento vertiginoso de suas atividades turísticas, que contribuíram com 2,5% para formação do Produto Interno Bruto da economia. O segmento da hotelaria acompanhou esse crescimento, sendo responsável pela contribuição de 13% do valor gerado pelo turismo. (BENI, 2003, p. 138).

O rápido crescimento do turismo nas últimas décadas criou a necessidade de uma maior oferta de produtos e serviços no setor hoteleiro, exigindo qualificação nos serviços prestados aos clientes, como fator de competitividade das empresas e, até mesmo, para sobrevivência no mercado. Castelli (2001, p. 36) afirma que “a explosão do turismo proporcionou uma expansão espetacular das empresas hoteleiras, exigindo do elemento humano uma formação especializada para todos os níveis que compõem a estrutura organizacional do hotel”.

O capital humano está em evidência nas organizações de mercado e o trabalhador deverá apresentar um perfil bastante diferente do das décadas passadas, principalmente, o prestador de serviço em contato direto com o cliente.

Do início dos anos 50 até o final dos anos 70, os peritos em qualidade preocupavam-se principalmente com a qualidade dos produtos físicos. Mais de 30 anos de esforços determinados se passaram para melhorar a qualidade técnica. Foi somente no início dos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano. (MOLLER, 1999, p. 05).

A abrangência dessa análise mostra como os trabalhadores devem atuar, no sentido da capacitação profissional frente à concorrência no mercado de trabalho. “Pessoas capazes na prestação de serviços, são aquelas que possuem excelente qualificação pessoal, espírito de serviço, capacidade de reação e recuperação”. (CASTELLI, 2000, p. 38).

Os autores consultados definem as qualidades pessoais necessárias ao bom profissional.

A qualidade pessoal resulta, pois, do somatório das aptidões inatas de cada indivíduo e de todos os elementos a eles agregados através da educação e do treinamento. É esta qualidade que os empregados estarão reproduzindo no momento em que estão interagindo com os clientes. (CASTELLI, 2000, p. 39).

Também é importante considerar que: “a pessoa que presta serviço é quem determina, em grande parte a maneira pelo qual o receptor o percebe”. (MOLLER, 1999, p. 58).

Assim, a discussão torna-se útil e serve para indicar as mudanças ocorridas no decorrer da história da gestão empresarial e os desafios a serem enfrentados pelos prestadores de serviços hoteleiros frente ao novo mercado de trabalho.

A prestação dos serviços em hotelaria enquadra-se, segundo Lovelock (2001, p. 54), em serviços de alto contato, assim definido:

Os serviços de alto contato tendem a ser aqueles nos quais os clientes visitam pessoalmente a instalação de serviço. Os clientes, ao longo da prestação do serviço, são ativamente envolvidos na organização e com o seu pessoal [...] Todos os serviços que processam pessoas - que não os entreguem em casa - são de alto contato.

Para satisfação das necessidades dos clientes são necessárias: a qualidade total nos bens, produtos e serviços.

Lovelock (2001, p. 113) afirma que:

Clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há uma enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e de clientes completamente satisfeitos - ou encantados.

Para incrementar a satisfação do cliente, as organizações devem investir esforços em pesquisas para medir o seu grau, desenvolver estratégias para obter o total contentamento dos seus clientes. Essa busca fundamenta-se na qualidade. A responsabilidade pela qualidade é de todas as pessoas engajadas na organização. Por isso, uma das principais preocupações deve estar centrada na escolha dos colaboradores que atuam nas diferentes funções e tarefas, como destacam Barrows and Powers (2004, p. 356):

Em uma área cuja principal atividade é o serviço pessoal, o sucesso da empresa está no tipo de funcionário que contrata e como ele desempenha suas tarefas. Em particular, o funcionário de contato com o público – o garçom ou a garçonete, o balconista ou a recepcionista – deve ser escolhido com cuidado especial.

Para que se alcance a qualidade total é preciso trabalho em equipe em todos os níveis. Todos os funcionários devem estar comprometidos, colaborando com o sucesso da organização.

A hotelaria apresenta uma diversidade muito grande de tarefas que exigem habilidades especiais para sua execução. O entusiasmo demonstrado pelos funcionários supera muitas deficiências, além de repercutir positivamente nos negócios da empresa. É do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende, em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa da empresa. A demanda é de pessoas e a oferta depende fundamentalmente de pessoas.

Segundo Oliveira (2000), as competências podem ser classificadas em três níveis. As do nível 1 referem-se a *saber o quê fazer*; as do nível 2 a *saber como fazer*; e, as do nível 3 a *saber porque fazer*. De acordo com ele, há também três tipos de competências profissionais: competências para lidar com pessoas, competências para lidar com a informação e competências para lidar com a tecnologia. Destaca também outras competências exigidas pelo mercado de trabalho brasileiro, que são: bilinguismo, competência digital e emocional, capacidade de atuar em equipe e capacidade empreendedora.

Lovelock (2001, p. 390-391) cita como exemplo a Southwest Airlines, considerada a melhor empresa para trabalhar nos Estados Unidos, no ano de 1998. Seu mérito decorre do fato de que seus gestores acreditam que o principal recurso é o pessoal, desde o momento da seleção, eles procuram pessoas que se enquadrem à cultura empresarial e que trabalhem em equipe.

Segundo alguns funcionários da empresa eles gostam de trabalhar mais em equipe e conseguem mais resultados assim do que individualmente. Ao contratar um funcionário se concentram em incentivar e desenvolvê-lo, oferecendo programas excepcionais de treinamento, especificamente projetados para ajudá-los a se superarem e a obterem sucesso em um ambiente extremamente competitivo e dinâmico.

Alguns pesquisadores, como Thomas Jones e Earl Sasser da Harvard Business Review, têm estudado a relação entre as atitudes dos funcionários e as

percepções da qualidade de serviço, fundamentando que as intenções dos clientes, para mudar para um concorrente poderiam ser vistas com base nas percepções da qualidade nos serviços.

Quando os funcionários prestam um serviço de qualidade e recebem o *feedback* dos clientes e da alta administração da organização, sentem-se motivados e conseqüentemente, menos propensos a sair da organização.

Segundo Melo (2008, p. 23),

O novo paradigma para as organizações pressupõe troca, participação, rede de relacionamentos, aprendizagem individual e coletiva, favorecendo a conexão afetiva e intelectual entre as pessoas, tudo isso, é claro, de forma absolutamente ética.

A integração entre os colaboradores e a integridade dos indivíduos devem ser observados e valorizados nas organizações. A gestão de pessoas exerce papel fundamental no ambiente organizacional.

3 GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Evolução da atuação do gestor

O conhecimento sobre gestão empresarial é fruto da história, das ações e da sociedade. Com o passar do tempo explicações e teses que não tinham validade foram eliminadas para a incorporação de outras, consideradas mais pertinentes. Embora a gestão seja praticada desde o início da civilização, seu estudo como ciência é recente e a evolução de seus modelos foi marcada por várias fases diferentes, conforme se verá a seguir.

Antes da Revolução Industrial a produção artesanal era realizada em oficinas que ficavam junto das casas dos trabalhadores (artesão da época). Era para sua subsistência, assim como acontecia na agricultura, produziam para suprir as próprias necessidades e da aldeia onde viviam.

O mestre do trabalho realizado era o pai de família que contava com a ajuda de seus aprendizes, pessoas da própria família ou ajudantes que tinham interesse em aprender as técnicas artesanais. O mestre ensinava os aprendizes a fabricar peças, não havendo nenhuma exigência quanto à quantidade e à qualidade da produção. Nem os artesões tinham interesse em produzir mais, pois sacrificariam seu lazer; bastava garantir a renda para a sobrevivência.

As características e as responsabilidades do mestre eram basicamente as mesmas dos aprendizes, a única diferença estando no repasse dos seus conhecimentos aos iniciantes, que era o dever do mestre, juntamente com a organização do local de trabalho.

A moradia servia de oficina de trabalho. O artesão fazia assim a sua clientela e sobrevivia dos frutos de sua habilidade técnica. Pouco a pouco os negócios iam prosperando e eles iam contratando ajudantes e aprendizes, que com eles viviam e aprendiam o ofício. Tornar-se aprendiz significava ter uma profissão e dominar uma técnica no futuro. Durante os anos de aprendizado, no entanto, o discípulo devia obediência total ao mestre de ofício em troca de habitação e de um pequeno salário. Tratava-se de uma ética paternalista de lealdade em troca de proteção. Esses artesãos profissionais eram donos da matéria-prima e das ferramentas utilizadas em seu trabalho e eles cuidavam de todo os processos de produção, vendendo o produto acabado. O trabalho artesanal nas oficinas e a produção de manufaturas baseavam-se na autoridade tradicional do mestre, que

controlava de forma personalista o seu negócio e as relações com os seus ajudantes aprendizes. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 23).

O trabalho era executado exigindo do trabalhador a aplicação de habilidades para a montagem dos produtos. Com o advento da Revolução Industrial, período que teve início no século XVIII e seguiu até a década de 1960, o processo de produção passou por transformações tecnológicas (motor e máquina a vapor). Somente as pessoas com maior poder econômico (capitalistas) tinham condições de adquirir as novas máquinas, dominando assim a produção. As oficinas domésticas foram substituídas e os artesãos, sem condições de competir, foram obrigados a trabalhar nos espaços onde as máquinas estavam localizadas, submetidos a horários fixos e trabalhos repetitivos.

Em uma fase posterior do sistema manufatureiro doméstico, o mercador-capitalista passa a ter a prioridade das máquinas e dos instrumentos de trabalho e, muitas vezes, do prédio e das instalações no interior dos quais a produção se realizava. O empreendedor, nesse tipo de sistema, contratava os artesãos para acionarem os instrumentos de trabalho e exercerem a sua habilidade técnica fabricando os produtos. Fornecia-lhes a matéria-prima e apropriava-se dos produtos acabados, pagando apenas por sua mão-de-obra. Com a consolidação do sistema fabril, o artesão passou a vender apenas sua força de trabalho. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 27).

A unidade doméstica de produção, como a oficina e o artesanato em família, desapareceu com a competição e surgiu uma nova unidade de operários, só que agora junto às máquinas e dentro das fábricas. Iniciou-se a relação patrão/empregado, nasceram as organizações empresariais e a preocupação com a produção fez com que os industriais se interessassem por técnicas de gestão eficientes.

As tarefas eram repetitivas, rotineiras e feitas pelos funcionários sempre da mesma maneira, sem que estes estivessem incumbidos das mudanças ou inovações.

Os gerentes eram pessoas que asseguravam que o trabalho saísse da maneira delegada pelo patrão. Para Drucker (1984, p. 05), gerente é “um funcionário contratado que goza de um mínimo de autoridade e recebe um salário um pouco superior ao dos funcionários que atuam sob a sua responsabilidade”.

Naquele período o papel delegado ao gerente era de assegurar que os trabalhadores produzissem em grande quantidade, sendo colocados como apêndices das máquinas. A estrutura funcional exigia um funcionário com

características físicas de muita força, pois o trabalho da época era pautado em longas jornadas e muito esforço físico.

O sistema fabril mecânico regulava o trabalho do homem em torno do funcionamento da máquina, exigindo um ritmo maior de trabalho e uma jornada de trabalho maior. A máquina transformou-se no foco central do processo produtivo. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 27- 28).

Os autores explicam que após esta fase, no fim da primeira guerra mundial, Henry Ford desenvolveu e aperfeiçoou o sistema de trabalho em linhas de montagem, por meio de fabricação em série, onde os operários podiam permanecer em seus postos de trabalho, movimentando-se na fábrica o mínimo possível e ganhando tempo.

As inovações de Ford permitiram a eliminação de quase todos os movimentos desnecessários das ações dos trabalhadores e procurava organizar as tarefas requerendo o mínimo consumo de força e esforço mental. Ford também adotava uma forma rígida de divisão de trabalho, tanto vertical como horizontalmente, que pela linha de montagem racionalizava o trabalho ao máximo, conseguindo economias importantes, cortando os custos na produção de um único produto, o exemplo é o automóvel que ficou conhecido como: Ford Bigode preto.

Um dos problemas, porém, é a concentração de uma visão voltada para a produção eficiente de um único modelo. Trata-se de uma mentalidade que favorece a quantidade em detrimento da qualidade e uma visão voltada para o produto em detrimento de uma visão voltada para o mercado. Favorecem-se economias de escala, mas não economias de escopo. O fordismo permitiu a generalização da linha de montagem e de um sistema econômico fundamental para a consolidação da sociedade industrial, porém sofreu com os efeitos da rigidez de seu modelo e os problemas ligados ao controle de pessoal. O sistema era eficiente, mas não favorecia a inovação e a adaptação ao mercado. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 41).

Passado este período, no início da década de 1960 até 1980, o mundo da produção começou a mudar mais rapidamente e novas formas de pensar surgiram com a alteração da estrutura organizacional, trazendo uma preocupação com a qualidade dos produtos fabricados. Os processos de produção tiveram melhoramentos na qualidade dos produtos, para a satisfação dos desejos dos clientes. Essa nova visão de negócio iniciou com a contratação do americano Eduardo Deming pelo governo japonês, para atuar no senso populacional daquele país. Ele disse aos japoneses,

É um erro supor que a produção eficiente de produtos possa, com certeza, manter a empresa solvente e na frente dos seus concorrentes. A melhoria no campo da produtividade deve ser acompanhada da melhoria no campo da qualidade. O ramo da qualidade está precisando de uma melhoria substancial. O que os japoneses aprenderam é que nenhuma empresa, ou indústria ou setor, não possui recursos para competir nessa nova era econômica da qualidade. (DEMING, 1991, p. 115).

Assim Deming foi reconhecido por ser capaz de equilibrar produtividade com qualidade. A nova estrutura organizacional não era mais tão rígida, porque a gestão baseava-se no advento da qualidade. Os funcionários começaram a produzir em processos padronizados visando uma produtividade com qualidade; o trabalho continuou sendo mecânico, repetitivo e dependendo da habilidade física, só que com a aplicação de manuais de processo de qualidade. O conhecimento que o funcionário possuía estava junto das máquinas e permanecia com elas quando ele saía da empresa.

Os gerentes continuavam a executar o papel de garantir o desempenho dos funcionários com a produção, só que neste momento fazendo com que a qualidade dos produtos fossem a melhor possível. Cuidavam do recrutamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança no trabalho. Houve também a preocupação com a capacidade técnica e as organizações fomentaram treinamento aos funcionários. (DEMING, 1991).

A partir dos anos 1980, houve uma revolução na consciência de qualidade e surgiram novas formas de pensar a respeito dela. Ao invés de concentrar o interesse apenas na qualidade do produto, a nova consciência concentrou-se na qualidade dos produtos e serviços para satisfazer as expectativas e desejos dos clientes.

Em 1989, com a queda do Muro de Berlin, o dito mundo comunista sofreu sérias rupturas. Os países comunistas contavam com uma economia fechada, na qual o governo tomava todas as principais decisões econômicas. A queda na produtividade, e outros problemas econômicos levam essas nações a experimentarem medidas capitalistas, e a dar espaço aos investimentos estrangeiros. Novos procedimentos espalharam-se para os demais países comunistas da Europa, e todo esse rápido processo acelerou a integração econômica e política: a Era da Globalização. Um dos aspectos mais importantes da globalização é a expansão das multinacionais, empresas que possuem unidades em inúmeros países ou continentes.

A tecnologia da informação, integrando televisão, telefone e computador, trouxe desdobramentos reduzindo distancias. À medida que os computadores avançavam, mais competidores entravam no mercado com melhor desempenho no serviço prestado. As mudanças passam a fazer parte da vida dos trabalhadores, inicialmente vagarosas e agora muito velozes, as informações devendo ser captadas rapidamente e transformadas em conhecimento para atingir e satisfazer as necessidades dos consumidores.

Em relação a essas mudanças, observa-se que os paradigmas foram quebrados e cada um construiu seus valores através de equipes e conhecimentos inovadores. Para Kenichi Ohmae vive-se em um novo continente, chamado por ele de “Continente Invisível”,

O continente invisível é novo, no sentido de que foi descoberto apenas nos últimos 50 anos. Em tese, sua colonização iniciou somente em meados da década de 1980 e ficou conhecido pelas mudanças em escala global. Reconhecidamente, se não houvesse computadores, o novo continente jamais teria vindo à luz. As tecnologias foram necessárias a sua existência, mas não suficientes. Um crescente número de teóricos tenta mapear as características essenciais do novo continente e as forças que o trouxeram à luz. No entanto, ainda falta uma compreensão aprofundada das conexões entre tais forças. Nem sempre se percebe que as mudanças dos últimos 20 anos se fortalecem mutuamente e tampouco se reconhecem suas repercussões em organizações de negócios e de governo. Na esfera da política e dos negócios, vários tomadores de decisão já admitem que o mundo se transformou num ambiente político-econômico fluido e sem fronteiras. Estão cientes da importância do novo continente e de que suas decisões contribuem para dar-lhe forma, mas ainda não conseguem atuar nele de forma eficaz. Não sabem como traduzir seu conhecimento em ação. (OHMAE, 2001, p. 30).

A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. O conhecimento fundamental e o desafio passaram a ser a produtividade através das informações recebidas. A maior responsabilidade dos gerentes atuais é de tornar o conhecimento, criado por seus funcionários, útil e produtivo, capaz de desencadear produtos e serviços diferenciados. Eles precisam ser inteligentes e criativos. Para isso, tornou-se necessário identificar as habilidades e dispor o trabalhador em ambientes que possam provocar as mudanças necessárias.

Daqui a algumas centenas de anos, quando nossa historia estiver sendo escrita, muito provavelmente, o mais importante evento que os historiadores verão não será a tecnologia, nem a Internet, nem o comercio eletrônico será a mudança sem precedentes ocorrida na condição humana. E pela primeira vez na historia temos de aprender administrar a nós próprios. Essa é a

mudança maior do que a trazida por qualquer tecnologia. (DRUCKER, In: VOCÊ S.A, 2001, p. 50).

A única certeza é a permanente mudança na chamada sociedade pós-industrial, onde a palavra globalização é a mais utilizada. Segundo De Masi (2000), os fatores que identificam a mudança da sociedade pós-industrial são: a passagem da produção de bens à produção de serviços; crescente importância da classe de profissionais liberais e técnicos, em relação à classe operária; papel central do saber teórico; gestão do desenvolvimento técnico que não pode mais ser administrada por indivíduos isolados, nem mesmo por um só Estado e criação de uma nova tecnologia intelectual. “As sociedades pós-industriais tornaram-se teias de reprodução seletiva de oportunidades, que isolam das massas alguns poucos *iluminados*”. (TRIGO, 1998, p. 131).

Os novos caminhos não são livres de perigos e incertezas. Toda uma reconfiguração mundial está tomando forma e, desta vez, os ventos da revolução não se fazem sentir como terremotos ou tempestades abruptas e aterrorizantes. São forças mais poderosas, mais profundas e permanentes. Não se apresentam como ondas gigantes ou fraturas repentinas na terra. Todavia, como marés e os ventos do deserto, alteram constantemente as formas e o poder das sociedades e da política, transformam a cada nanossegundo a economia e inserem novas idéias e novos produtos no meio das pessoas. Não respeitam fronteiras nacionais, preceitos religiosos, partidos ou modelos políticos e sistemas filosóficos. Apenas trazem o novo e deixam que ele transmute o mundo rumo ao desconhecido. (TRIGO, 1998, p. 177-178).

Como destaca Castelli (1999) a tecnologia (internet, intranet, fax, novos modelos de telefonia digital, etc.) permite o contato entre os diversos mercados, entre os diversos países, instantaneamente, em tempo real, garantindo o acesso a informações, o trabalho à distância e a realização de investimentos econômicos rápidos em diversos mercados, aumentando a velocidade com que circulam o capital, os produtos e serviços. O processo de informação está continuamente concentrado na melhoria da tecnologia do processamento da informação como fonte da produtividade em um círculo virtuoso característico do sistema econômico atual.

Nos momentos que antecedem a era do conhecimento, viu-se a importância da mecânica nos processos e agora se volta a compreender o valor do ser humano no processo produtivo. Após uma economia baseada na produção, inicia a economia baseada no serviço e, isso é uma tendência muito importante no mundo empresarial

moderno, porque todos estão sentindo a necessidade e tendo a oportunidade de alcançar níveis de excelência no que fazem.

3.2 Capital intelectual

A área de Gestão de Pessoas, parte integrante do planejamento organizacional, deve elaborar sua estratégia departamental para direcionar as pessoas nos objetivos da organização. O autor Dessler (2003, p. 13) diz que o plano estratégico “busca equilibrar duas vertentes de forças: as oportunidades e as ameaças externas de um lado e as fraquezas e forças internas de outro”.

Seguindo esse raciocínio, pode-se afirmar que o plano estratégico de gestão de pessoas deve identificar quais os níveis de competência que fazem parte dessas forças e fraquezas internas, e se elas possuem as competências necessárias para exercer seu papel na organização. Com essa abordagem, pode-se identificar o papel da área de gestão de pessoas no planejamento estratégico organizacional.

Nesse sentido, Lucena (1991, p. 60) afirma que:

A atuação da gestão de RH terá que partir de um posicionamento crítico corajoso, capaz de colocar em discussão, da forma mais aberta possível, os acertos, as impropriedades e os desvios que caracterizam o seu campo prático de atuação.

O papel da área de gestão de pessoas é assessorar os responsáveis de cada setor, para que eles sejam capazes pelas contratações, demissões e avaliação de desempenho. Também é de responsabilidade dessa área assegurar que todos os colaboradores sejam respeitados em suas diferenças, garantir um ambiente de trabalho saudável e o crescimento profissional.

A AGP (Área de Gestão de Pessoas) exerce o papel de planejar e propor estratégias e políticas que assegure um correto posicionamento da organização com as relações humanas. As organizações que compreendem o verdadeiro papel do RH procuram colocá-lo como um departamento de *staff*, por compreender diversas atribuições fundamentais que tem essa área.

Compete à gestão de pessoas, segundo o autor Dessler (2003, p. 02),

[...] criar e administrar as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho, como: treinamento, remuneração, condições ambientais seguras, avaliação do desempenho, promover oportunidades, oferecer benefícios, saúde e segurança.

O planejamento estratégico de recursos humanos, bem estruturado, garante o desempenho das atividades organizacionais. Mullins (2001) propõe um esboço dos principais estágios de planejamento tornando claro o papel de gestão das pessoas.

Para sobreviver e competir no mundo globalizado as organizações precisam de uma área de gestão de pessoas que ajude a formular a estratégia organizacional, fornecendo informações sobre a cultura comportamental de seus colaboradores através de pesquisa de clima, grau de satisfação, ambiente de trabalho, estilo de liderança, pesquisa salarial, desempenho e níveis de competência. De acordo com Dessler (2003, p. 18), é preciso “oferecer informações sobre as forças e fraquezas da empresa”.

Toda organização deve criar seu próprio modelo de Gestão de Pessoas. Para Fischer (2002, p. 12) o modelo de gestão serve para “gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Este assumiu, nos últimos anos, importância vital para a sobrevivência da organização e, por isso, há necessidade de um planejamento estratégico que contemple, segundo Fischer (2002, p. 13), “princípio, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”.

A administração de gestão de pessoas passa, antes de tudo, por uma análise crítica dos diversos comportamentos humanos identificando os reais motivos de insatisfação e oferecendo condições de motivação e satisfação, com o objetivo de manter as pessoas e conseguir maior lucratividade. Diante desse fato, implantar ou implementar políticas e os subsistemas de recursos humanos torna-se necessário para manter as pessoas, diminuindo o *turnover*.

Para falar mais profundamente sobre o ser humano como diferencial competitivo, é essencial responder algumas questões que ainda predominam na grande maioria das empresas: Como as organizações vêem seus funcionários? Como é percebida a importância de cada pessoa no desenvolvimento organizacional? Qual é o grau de envolvimento de cada pessoa na estratégia da empresa? Qual é o investimento dispensado no desenvolvimento de cada pessoa da empresa? Qual é o nível de pessoas contratadas pela empresa? Qual é o nível de

conhecimento e informação exigido dos funcionários da empresa? As políticas de gestão de pessoas atendem as necessidades desses funcionários? As empresas acreditam em seus funcionários? É possível ser competitivo em um ambiente aonde as pessoas não dominam o conhecimento e a informação?

Para responder essas questões recorre-se ao autor Stewart (1998), que diz em uma frase que “o capital intelectual constitui a matéria intelectual, conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riquezas. É a capacidade mental coletiva [...]”; as empresas que investem no conhecimento do capital humano têm diferencial competitivo.

São poucas as empresas que colocam seus funcionários em primeiro lugar. Quando reconhece que seus funcionários são os principais responsáveis pelo seu sucesso, ela se posiciona frente aos seus concorrentes como uma empresa que domina o conhecimento organizacional.

Para entender melhor a era do conhecimento e da informação mencionada acima, vamos voltar no tempo, no tempo da revolução. Revolução significa a “transformação radical e, por via de regra, violenta de uma estrutura”. É exatamente isso que está acontecendo no mundo das organizações. Com o advento da globalização as empresas estão passando por profundas transformações, fruto de forças poderosas e incontroláveis, diz o autor Stewart (1998, p. 07).

Até muito pouco tempo atrás a distância separava as empresas umas das outras. Agora a globalização colocou uma ao lado da outra. Na revolução industrial iniciada na Grã-Bretanha e mais acentuada na França, chegando aos Estados Unidos por volta dos anos de 1860, quando as riquezas industriais eram transportadas de trem e os trabalhadores tinham apenas que demonstrar força bruta, as empresas não permitiam a expressão do pensamento humano de seus funcionários. O funcionário pensante era um sinal de ameaça e logo era demitido. Na era contemporânea as empresas possuem em seu quadro de funcionários, pessoas pensantes, e, mais ainda, que externam seus pensamentos.

As pessoas nas organizações exercem papel fundamental para o crescimento empresarial. Essas precisam ser valorizadas, pois o capital intelectual é um diferencial competitivo.

3.3 Capital humano

Com as mudanças ocorridas no cenário do trabalho no final do século XX, houve transformações nos modelos gerenciais. A gestão tornou-se mais participativa e as pessoas, a partir desta fase, tornaram-se ativos e parte do processo organizacional sendo valorizadas no seu trabalho.

O autor Flannery (2002) ao abordar sobre o papel das pessoas nas organizações evidencia que: “seja qual for a estrutura ou estratégia de seus negócios, as empresas estão rapidamente percebendo que é o desempenho de seus ativos humanos, de seu pessoal, que pode fazer a diferença entre o fracasso e o sucesso”.

Mc Gregor (1960) sugeriu a existência de duas abordagens básicas de gerenciamento: a Teoria X e a Teoria Y, para a compreensão do ativo humano nas organizações. Na Teoria "X", os indivíduos eram vistos como instrumentos de trabalho - recursos humanos - e a administração como o cumprimento eficiente de tarefas dentro de um esquema de incentivo ao desempenho. Na Teoria "Y", os indivíduos eram vistos como pessoas e, como tais, buscavam desafios e interesses, cabendo à administração maximizar o comprometimento e liberar suas idéias e habilidades.

Embora o ativo humano faça parte da rentabilidade das organizações, ainda é empregada a cultura de negócios voltada para os números, medindo-os como custos e despesas, não os valorizando como ativos que geram rentabilidade.

Mayo (2003), ao abordar o valor humano na empresa, salienta que hoje as organizações se preocupam tanto com a "guerra pelo talento" como com qualquer outra questão relacionada a negócios e explica que isso acontece em função das mudanças progressivas desde 1990, quando se passou a atribuir um valor muito mais elevado aos ativos intangíveis como conhecimento, competências, marcas e sistemas. Esses ativos são conhecidos como capital intelectual da organização e são as pessoas o capital humano que constroem valor.

Mayo (2003, p. 104) afirma que "a retenção dos melhores ativos humanos é uma prioridade absoluta na organização que privilegia a criação de valores: quando essa função é gerenciada com eficácia, a organização nunca é pega de surpresa".

Os resultados financeiros provêm dos esforços das pessoas e a relação entre indivíduo e desempenho deve ser avaliada e valorizada, pois, o valor humano agrega valor à organização. Cada vez mais, a busca por profissionais qualificados vem sendo prioridade nas organizações, são vistos como potenciais e diferenciais competitivos.

Em hotelaria, a eficácia gerencial consiste na administração da operacionalização da hospedagem, assim, a estrutura da gestão é fator determinante para atingir bons resultados em todos os níveis hierárquicos. O saber “fazer” dos gestores e o modo como se relacionam positivamente com seus subordinados, estabilizam e proporcionam segurança às equipes.

Mullins (2001, p. 101) sugere um modelo de estrutura para o estudo da gestão representado na figura abaixo:

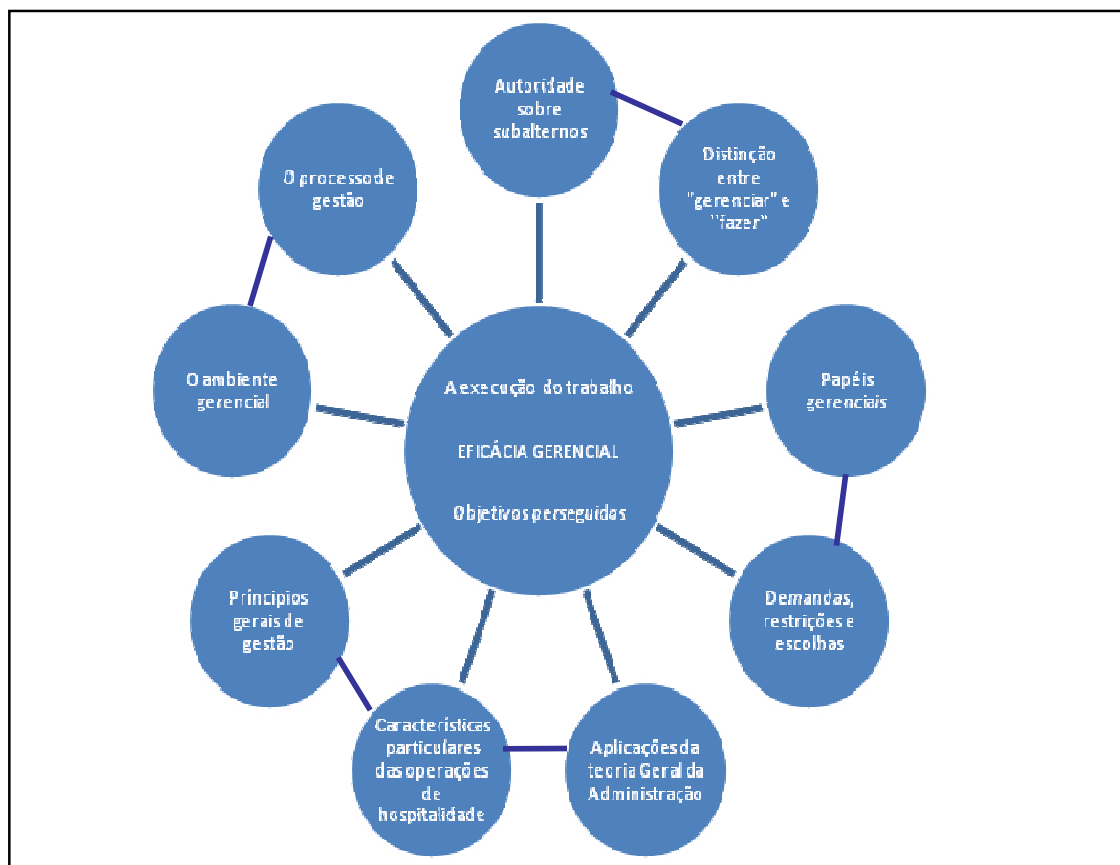


Figura 1 - Estrutura para o estudo da gestão.
Fonte: Mullins, 2001, p 101.

Segundo o autor, “a hospitalidade tem suas características e particularidades, porém, se depara com os mesmos problemas administrativos encontrados em outros tipos de empresas”. A multidisciplinaridade encontrada no sistema administrativo hoteleiro contribui para a integração de todos os setores.

Portanto a eficiente estrutura de gestão garante o sucesso operacional. O produto final é apresentado ao cliente e as pessoas fazem parte do processo. Se estas forem capacitadas para exercer suas funções, o cliente não será prejudicado, porque as falhas na operação refletem no serviço prestado a eles.

O retorno financeiro, a satisfação dos clientes e o sucesso operacional são os fatores determinantes mais importantes ao analisar o sucesso dos gestores, e precisam estar interligados dentro de um subsistema. Porém, se as pessoas, parte constituinte do produto, não estiverem satisfeitas em seu trabalho, comprometer-se-á o sucesso operacional.

3.4 Remuneração

A organização científica do trabalho, a partir do modelo *Taylor-fordista*, levou a novos rumos as relações de trabalho.

Segundo Gasparini (1996), “a formalidade do emprego consolidado na Revolução Industrial, com horários, salários e funções bem definidas, cede lugar à informalidade e à flexibilidade das tarefas, jornadas de trabalho e condições de trabalho”.

Rifkin (2004) afirma que a inovação tecnológica estimula o crescimento permanente e o emprego tem enfrentado obstinada oposição ao longo dos anos. A busca incessante por redução de custos provindos da mão de obra faz com que haja redução de empregos e aumento do capital produtivo.

A revolução da produtividade tem, portanto, afetado a quantidade de horas trabalhadas de duas maneiras. A introdução das tecnologias economizadoras de tempo e de trabalho têm permitido às empresas eliminar trabalhadores em massa, criando um exército de reserva de trabalhadores desempregados com tempo ocioso, em vez de tempo livre à sua disposição. (RIFKIN, 2004, p. 223).

Nesse sentido, a flexibilidade que as organizações possuem reflete na remuneração dos colaboradores e a ausência de uma política salarial eficiente contribui para as altas taxas de *turnover*.

A remuneração é o ponto alto da relação das pessoas com a organização. Dependendo do composto de remuneração a organização poderá ou não obter os resultados esperados. Ela também é conceituada por vários autores como o fator determinante do reconhecimento dado pela organização aos seus empregados e dos empregados à organização. Sendo uma “via de mão dupla”.

Os autores Milkovich e Boudreau (2000) abordam a remuneração total como forma de atingir os objetivos organizacionais e, ainda, concluem que é fundamental conhecer as decisões sobre a política de remuneração como forma eficaz de atingir os objetivos dos sistemas de pagamento salarial.

A remuneração ainda pode ser vista sobre a ótica de crescimento profissional, deve servir como instrumento de motivação para os empregados que fazem algo mais do que aquilo para os quais foram contratados. Segundo Daft (2005), a estrutura de compensação de uma organização inclui ordenados e/ou salários e benefícios.

A remuneração é o ponto alto no equilíbrio do comportamento humano no ambiente de trabalho. É influenciada por diversos fatores internos e externos, quase sempre se torna o principal motivo de equilíbrio financeiro da empresa. No fator ambiente interno, a remuneração é influenciada pela demanda da organização, pela insatisfação dos empregados, pelo padrão de vida (financeiro) e pelo *turnover*. No fator ambiente externo, a remuneração é fixada pelos Sindicatos, pela concorrência, pela demanda de mão de obra disponível, pela economia, pela inflação, pela política e também pela economia global.

O salário, segundo Aquino (1992, p. 28), “tem uma conotação emocional muito grande. Pelo dinheiro recebido, o empregado costuma fazer uma avaliação do próprio eu e de seu valor profissional”.

Existem várias formas de recompensar as pessoas, a remuneração fixa ainda predomina, mais já existem outras formas mais modernas de remuneração, são conhecidas como remuneração variável, por competência, por metas, distribuição de lucros entre outras.

Todos nós temos necessidades básicas de alimentação educação, habitação, saúde e transporte. Cabe, porém ao empresário, assim como aos profissionais de Recursos Humanos, terem uma visão mais ampla no sentido de procurar satisfazer as aspirações de seus funcionários do ponto de vista profissional, político, social, cultural e econômico. (STEPHEN DAVIS, 1992, p. 13).

O autor Dessler (2003, p. 202) diz que “hoje em dia, muitos funcionários não ganham apenas um salário ou uma remuneração por hora, mais recebem também algum tipo de incentivo”.

A composição do salário (fixo mais variável) impulsiona o colaborador a produzir e ser parte integrante do negócio. Quando ele possui metas a serem atingidas e recompensadas financeiramente, há um esforço maior porque haverá uma recompensa.

Para Rosa e Silva (2001), “as organizações devem manter-se informadas a respeito da competitividade salarial e a oferta e a demanda em categorias ocupacionais específicas”. O colaborador busca no mercado os melhores salários, se a organização não possuir salários competitivos com a concorrência corre o risco dos colaboradores migrarem. Isso não implica apenas na perda de um colaborador e sim na perda de um ativo capital humano, custos financeiros e desperdício de tempo em treinamento e desenvolvimento.

A questão salarial torna-se fator importante na rotatividade de funcionários. As pessoas desenvolvem funções em seus cargos que, uma vez definidos, devem ser remunerados adequadamente ao seu desempenho. Organizações que não valorizam seu pessoal financeiramente obtêm alta rotatividade de funcionários.

Flannery (2002), ao abordar a defasagem da remuneração, aponta a questão salarial como um dilema mal resolvido nas organizações, que o salário é uma força poderosa, porém, mal compreendida no processo. O autor questiona:

Como é possível, em tempos de drásticas mudanças, continuar a motivar os empregados, a satisfazer clientes, a melhorar a qualidade dos produtos e serviços, a aumentar a produtividade e a margem de lucros e, ao mesmo tempo, ficar à frente da concorrência? E que papel deve assumir o salário nesse processo? (FLANNERY, 2002, p. 17).

O salário é parte integrante do processo estratégico, pois garante a produtividade da organização e deve ser visto como uma ferramenta eficaz de trabalho, pois é o fator que motiva e mantém as pessoas no trabalho.

O salário, portanto, não deve ser visto como uma despesa sem retorno, mas, sim, como um investimento ligado ao sucesso da organização em longo prazo.

Flannery (2002, p. 21) afirma que, em muitas empresas, infelizmente, nem todos concebem o salário como “um investimento”. Os gerentes de linha, que constantemente insistem na mensagem de melhorar a velocidade, a eficiência, a qualidade, estão entre os primeiros a adotá-la. Mas a alta gerência, que frequentemente permanece concentrada no corte de custos e no aumento de lucros, geralmente tem maior dificuldade em ver os salários como algo a mais que uma despesa redutora dessas margens. E os profissionais de recursos humanos e de remuneração frequentemente vêem o pagamento puramente como um instrumento para atrair talentos.

3.5 Turnover

A administração da hospitalidade desenvolve, por um lado, procedimentos eficazes em processos de seleções rigorosos, contratação de funcionários, mas, por outro lado, desencadeia o *turnover* de funcionários, devido a problemas internos que geram o desligamento.

O *turnover* ou a rotatividade de pessoal, está relacionado à saída de funcionários de uma organização. Neste sentido, os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional.

Mayo (2003, p. 104) afirma que "a retenção dos melhores ativos humanos é uma prioridade absoluta na organização que privilegia a criação de valores: quando essa função é gerenciada com eficácia, a organização nunca é pega de surpresa".

Ao abordar sobre rotatividade na equipe, Mullins (2001, p. 271) afirma que:

No ramo da hospitalidade, a rotatividade de funcionários é reconhecidamente alta, especialmente se compararmos com outras áreas de atividade. A taxa média do *turnover* costuma alcançar 43%, sendo que os níveis de especialização são muito baixos. Grande parte desta rotatividade é um movimento desencadeado dentro do próprio setor hoteleiro.

A perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados pela área de recursos humanos. Significa a perda de conhecimentos, capital intelectual, inteligência, domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado, de negócios, de treinamento e de recursos financeiros. O alto *turnover* causa redução de produtividade, de lucratividade e de falta de saúde organizacional.

A tendência das pessoas, quando impulsionadas pela motivação no trabalho, é produzir mais e contribuir para seu bem-estar organizacional, que gera efeitos positivos imensuráveis. Uma vez que a equipe encontra-se desmotivada, apresenta queda na produção e problemas de clima organizacional, que contribuem para o aumento do *turnover*.

O fator motivacional que incrementa a qualidade no trabalho é fundamental pois, a busca por mão de obra qualificada tornou-se uma questão de sobrevivência empresarial. As redes hoteleiras internacionais instaladas no país impulsionaram o crescimento da profissionalização da hotelaria, em virtude da necessidade de manter seus padrões. Identificando as causas que geram a rotatividade de funcionários é possível reduzi-la, fazendo com que aumente a qualidade nos serviços prestados.

As competências profissionais precisam ser desenvolvidas e as pessoas motivadas para o trabalho. Programas de incentivo e treinamentos constituem-se em meios para o desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando êxito nas atividades realizadas e satisfação com a organização.

Robbins (2003) ao abordar sobre a motivação de funcionários de pouca especialização e baixa renda, em que não há a possibilidade de aumento de salário e benefícios, citando o caso da Rede MacDonald's, foi constatado o *turnover* em 200%. Foram implantadas ações visando a motivação no trabalho, criando, assim, um vínculo com os funcionários, com mais autonomia no desempenho das tarefas, programações de horários e cooperação entre as equipes. O autor ainda afirma que: "Independente do grau de motivação de um funcionário, seu desempenho será prejudicado se não houver um ambiente de trabalho que lhe dê suporte". Nesse sentido, a motivação no trabalho e o clima organizacional são fatores que minimizam as altas taxas de *turnover*.

Para Milkovick & Bourdreau (2000, p. 262) "a rotatividade dos empregados (perda e reposição dos funcionários) é um processo oneroso". Quando ocorre o *turnover*, a empresa perde seus talentos, suas operações desequilibram-se, seus

clientes ficam confusos, proporcionando vantagens aos competidores, pois, o mercado absorve esses profissionais.

Ao revisar fatos históricos Robbins (2000, p. 21) ressalta que “houve mudanças nas últimas décadas, quando bastava apenas ser leal para permanecer no emprego. Hoje é bem diferente. A permanência do funcionário depende de sua competência, o quanto ele é comercializado”. Essa análise comparativa torna-se relevante no sentido de que a competência do colaborador possui valor no mercado e gera situações nas quais os gestores administrativos devem estar preparados, porque muitos colaboradores não compreendem esse fato, principalmente, colaboradores com experiência profissional e que diante da realidade do mercado atual não se tornam competitivos.

A empresa também precisa oferecer mecanismos que atraiam e retenham as pessoas, pois na relação de empregador e empregado ambos precisam satisfazer as exigências mínimas necessárias para a continuidade do contrato de trabalho.

Com o investimento na área de recursos humanos e gestão de pessoas pelas organizações, através de pesquisas de clima organizacional e atividades inerantes a satisfação dos colaboradores no trabalho, torna-se possível a avaliação das principais causas que levam os funcionários ao desligamento e, também, dos fatores que levam a exoneração dos mesmos.

Os gestores precisam reconhecer o valor do capital humano ativo, ter a consciência de que ninguém é insubstituível. As mudanças no quadro funcional afetam a qualidade e a produtividade, uma vez que um novo colaborador enfrenta um processo de ambientação, sobrecarrega a carga de trabalho do outro colaborador, exige tempo de integração e treinamento, além dos custos financeiros.

As causas que geram a rotatividade de funcionários na hotelaria ainda são tema de constantes discussões e debates, alguns autores opinam sobre a ótica das investigações. Estudos de Riley (1993 *apud* Mullins, 2001), ao debatar as causas e como suplantar o problema, afirmam que seriam úteis as seguintes pesquisas:

- a) Foco com a relação entre o compromisso organizacional
- b) Satisfação com o trabalho
- c) Intenção de abandonar o emprego

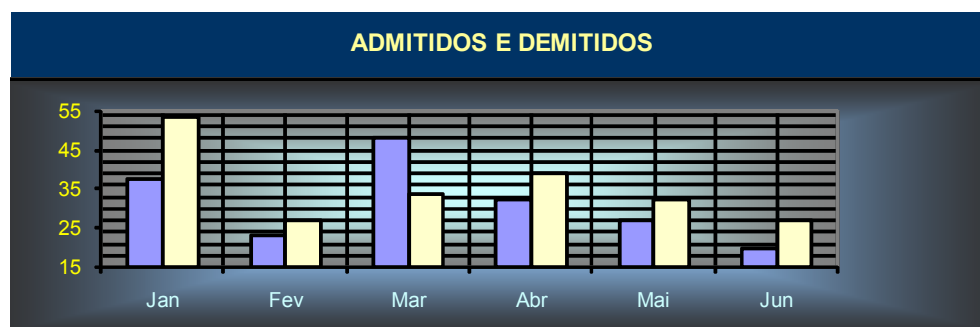
Porém, o efetivo gerenciamento do *turnover* é capaz de diminuir as taxas, mas o problema precisa ser visto como uma questão de fato e as ações gerenciais devem minimizar esse efeito.

Em fevereiro de 2007 foi realizada uma pesquisa de Clima Organizacional na rede em análise, que apontou alguns índices:

- 63,25% das pessoas reclamaram da remuneração;
- 46,47% sentem necessidade de treinamentos e oportunidade de crescimento profissional;
- 43,59% demonstram preocupação com a falta de segurança no trabalho;
- 41,82% estão insatisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa;
- 34,5% reclamam da falta de trabalho participativo;
- 29,78% reclamam do estilo de liderança;
- 29,22% dizem que falta comunicação;
- 27,96% dizem que não há reconhecimento e valorização da empresa.

Tabela 3 - Índice de *turnover* da rede em análise de janeiro a junho de 2008

UNIDADE:	REDE						TOTAL
Quadro	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	
Admitidos	37	23	48	32	27	20	187
Demitidos	53	27	34	39	32	27	211



Fonte: Hotel em análise.

De acordo com os dados acima, o índice de *turnover* na organização em análise é elevado. Analisando o período dos dados obtidos pela organização, observa-se que, somente no mês de maio o número de funcionários admitidos foi superior de demitidos. Uma das justificativas do gestor de recursos humanos da organização é o período de baixa taxa de ocupação na rede a partir do mês de

janeiro, onde os colaboradores desligam-se voluntariamente e a organização estrutura suas equipes.

O alto índice de *turnover* na rede (86%) é uma preocupação dos gestores e necessita de ações urgentes para minimizar esse índice que vem contribuindo negativamente para a o crescimento da organização. Segundo os dados, os custos com essas demissões representaram R\$ 520.000,00, sendo as funções com maior rotatividade: recepcionista, garçom e camareira.

Estudos de Menicucci (2007) na rede Accor apontam que o índice de *turnover* é de 39,80%, sendo que nas filiais, em Curitiba, uma apresenta índice de 36,10% e outra 40,90%.

A autora afirma que:

Os gestores dos hotéis estudados consideram que a taxa de turnover se deve, sobretudo, a pedidos de transferência para outras unidades ou a pedidos de demissão pelos próprios colaboradores. É o caso do colaborador que não consegue crescer na empresa, ou seja, assumir um melhor cargo em geral, com três anos de casa. É o caso também do profissional que não se adapta ao hotel, à maneira de trabalhar, a polivalência, vindo em poucos meses a desligar-se da empresa. (Menicucci, 2007, p. 53).

Em seus estudos a pesquisadora aponta, ainda, como as principais causas do *turnover* da rede Accor: o salário, não condizente com o excesso de trabalho; a escala de folga, incluindo trabalho nos finais de semana, que gera nos colaboradores desmotivação e fadiga.

Embora se verifique que a rotatividade de mão de obra (*turnover*) na hotelaria seja expressiva, mediante entrevistas com gestores, esse tema motivou estudos nas áreas de administração e economia, no Brasil e no exterior. Suas causas ainda são tema de estudos científicos recentes, porque, na visão mercadológica, as pessoas são substituíveis e a perda de conhecimento não é vista com o devido valor.

4 MÉTODO

As características deste trabalho se enquadram como uma pesquisa exploratório-descritiva.

A pesquisa exploratória é utilizada em situações em que ainda não há um corpo sistematizado de conhecimentos teóricos relacionado ao problema que se pretende investigar. Conforme Köche (2006, p. 26),

Nesses casos é necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar. Na pesquisa exploratória não se trabalha com a relação entre variáveis, mas com o levantamento da sua presença e da sua caracterização quantitativa ou qualitativa.

As pesquisas exploratórias são mais utilizadas em áreas de investigação incipientes, quer na sistematização e desenvolvimento do corpo de conhecimentos, quer na novidade dos objetos ou temas investigados. (Köche, 2006 p.124)

As pesquisas descritivas, ou também chamadas *ex post facto*, não experimentais desenvolvem a investigação estudando a relação entre as variáveis presentes no problema e nas hipóteses, analisadas em situações existentes de forma espontânea, sem provocar a sua manipulação, *a priori*.

A base quantitativa deste estudo foi utilizada com a finalidade de levantar dados que permitam a avaliação da importância do colaborador na organização, mensurar seu grau de satisfação ou insatisfação, buscando identificar a influência das variáveis na mobilidade dos afastamentos. Ela foi aplicada para identificar as estratégias e os procedimentos de gestão de pessoas adotadas nos empreendimentos hoteleiros em análise.

Para o estudo fez-se revisão de material bibliográfico; realizaram-se entrevistas com gestores de recursos humanos dos empreendimentos em análise e aplicaram-se questionários com os colaboradores.

A pesquisa exploratório-descritiva, de corte qualitativo e quantitativo, realizou-se em nove empreendimentos de uma rede hoteleira, com sede no município de Curitiba/PR. Por opção da empresa e condição para a realização da pesquisa a empresa não permitiu revelar seu nome, exigindo privacidade, pois, foram entrevistados colaboradores da rede e revelados dados sigilosos.

Para descrever e entender a relação entre as causas do *turnover* na rede hoteleira selecionada para o estudo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório-descritiva, de corte qualitativa e quantitativa, que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, sendo o objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Foi utilizada a técnica padronizada de: coleta de dados, entrevista, questionário e observação sistemática de dados.

Primeiramente, foram coletados os dados da organização hoteleira, por meio de entrevistas com o gerente de recursos humanos para obter conhecimento da infraestrutura administrativa e de pessoal. Foram coletadas informações a respeito do quadro funcional, seleção e recrutamento de pessoal, índice de rotatividade, cargos e funções, demissões e admissões, salários e planos de incentivo.

Após, foram utilizados os seguintes instrumentos: entrevistas e questionários. As entrevistas e os questionários foram aplicados para identificar as causas que geram a mobilidade dos afastamentos, os fatores relevantes para manter um funcionário na empresa e, também, identificar outras variáveis que poderiam interferir na insatisfação dos colaboradores.

A pesquisa foi realizada na matriz e nas oito filiais da rede em análise. Foram encontradas dificuldades na aplicação dos questionários o que demandou mais tempo do que o previsto de três meses. Os questionários foram aplicados em etapas para atingir um número suficiente de entrevistados, uma vez que as pessoas com nível educacional inferior tiveram um grau de dificuldade maior para respondê-los, demandando mais atenção e dedicação na aplicação. Por outro lado, essas pessoas mostraram maior interesse em conhecer os resultados e motivaram-se com a pesquisa.

A aplicação dos questionários foi realizada nos meses de setembro, outubro e novembro de 2008. Foram aplicados duzentos e setenta questionários nos nove empreendimentos da rede, representando 67% dos colaboradores.

De acordo com as informações do setor de recursos humanos, os colaboradores possuem idade entre 18 à 45 anos, sendo o nível de instrução desses diferenciado nos cargos que ocupam.

Gerentes: todos os colaboradores que ocupam os cargos gerenciais na rede possuem ensino superior completo e 40% pós-graduação, incentivados pela diretoria da rede.

Setor de recepção e reservas: 100% dos colaboradores possuem ensino médio. Destes 30% possuem superior completo em Turismo e Hotelaria.

Setor de governança: 100% possuem ensino médio completo e 30% das governantas possuem curso superior completo. 100% das supervisoras de andares possuem ensino médio e nenhuma possui superior completo.

Camareira/arrumador: 88% possuem ensino médio incompleto, apenas 12% possuem o ensino médio completo. Não há camareiras/arumador analfabetos na rede.

Setor de A&B: 100% dos maîtres possuem ensino médio completo, 8% superior completo. 65% dos garçons possuem ensino médio completo. 65% dos commins possuem ensino médio completo e 30% dos cozinheiros possuem ensino médio completo.

O instrumento da pesquisa encontra-se no anexo I e a tabulação dos dados no anexo II.

Os colaboradores entrevistados ocupavam os seguintes cargos: chefe de recepção, recepcionista, auxiliar de reservas, mensageiro, manobrista, governanta, supervisora de andares, camareira, *maître*, garçom, *commim*, cozinheiro.

Esta pesquisa apresentou um grau de dificuldade considerável grande por ser uma rede de hotéis com oito empresas e um quadro de colaborador que totaliza 403. A coleta dos dados exigiu uma demanda de tempo maior no sentido de que nem todos responderam e entregaram os questionários, foi preciso o acompanhamento constante dessa atividade.

5 PESQUISA DE *TURNOVER*

Neste capítulo, são descritos e analisados os resultados da pesquisa realizada em uma rede de hotéis de Curitiba/PR.

O método utilizado foi a pesquisa exploratório-descritiva de corte qualitativo e quantitativo, sustentada e referencial teórico para identificar as causas que geram o *turnover*. O instrumento utilizado foi questionário, foram aplicados nos colaboradores de uma rede de hotéis localizada no município de Curitiba PR, sendo que foram aplicados 400 questionários, com duzentos e setenta respondentes. Outro instrumento aplicado foi entrevista aberta com o gerente de recursos humanos da rede.

Tabela 4 – Fatores de manutenção de um funcionário no trabalho

O que você considera mais importante para manter um funcionário em seu trabalho?		
FATORES	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Salário	280	28,25%
Reconhecimento	150	15,14%
Plano de carreira	113	11,40%
Ambiente de trabalho	111	11,20%
Trabalho em equipe	85	8,58%
Benefícios	73	7,37%
Promoção	61	6,16%
Atuação do líder	57	5,75%
Treinamento	44	4,44%
Comunicação	17	1,72%
TOTAL	991	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

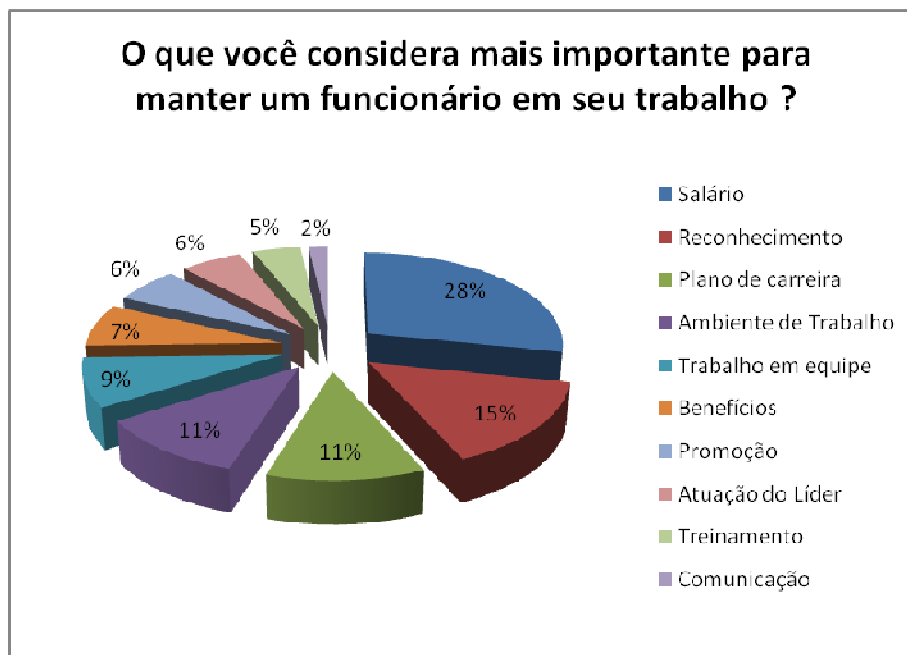


Gráfico 1 – Fator mais importante para manter um funcionário em seu trabalho.

Com base no gráfico 1, constata-se que 28% dos colaboradores consideram o fator salário o mais importante para a permanência de um funcionário na empresa, 15% consideram o reconhecimento e o plano de carreira mais importante. Para 12% dos colaboradores o ambiente de trabalho é mais importante para manter um funcionário na empresa, para 9% o trabalho em equipe, para 8% benefícios aos funcionários, para 7% promoção, para 6% atuação do líder, para 5% treinamento e para 2% a comunicação na organização.

A pesquisa identificou que o salário é um fator importante para a redução do turnover, porém, não é o único. Os funcionários também buscam na organização um plano de carreira e um bom ambiente de trabalho. Se estes fatores: salário, reconhecimento e plano de carreira, estiverem efetivamente sobre uma gestão competente e voltada ao desenvolvimento dos seus recursos humanos, o *turnover* será baixo, pois os colaboradores não buscarão outros postos de trabalho devido à sua satisfação pessoal e profissional com a empresa que prestam seus serviços.

Ao entrevistar uma colaboradora (camareira) da rede hoteleira em análise, ela relatou:

[...] o problema é que só os patrões ganham e nós ganhamos cada vez mais serviço. Cada vez que chega um grupo e enche o hotel, a gente que tem

mais trabalho e os bolsos dos patrões enche, e os nossos continuam iguais. Eles explicam os pontinhos, mas a gente nunca entende porque eles nunca aumentam.

O salário na rede em análise, composto pelo salário fixo (conforme o piso da categoria fixado pelo Sindihotéis de Curitiba e Região) mais variável (que altera com o faturamento líquido da empresa através de um sistema de pontos por cargo) motiva os colaboradores, porém, verifica-se uma instabilidade por parte dos colaboradores, pois não possuem uma renda fixa mensal constante no decorrer do ano, o que gera insatisfação em alguns.

Tabela 5 - Motivos que levam o funcionário a buscar outra empresa para trabalhar

Quais os motivos que levam um funcionário a pedir demissão e ir trabalhar em outra rede hoteleira?		
MOTIVOS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Salário	160	54,42%
Ambiente de trabalho	27	9,18%
Reconhecimento	24	8,16%
Plano de carreira	23	7,82%
Trabalho em equipe	19	6,46%
Benefícios	14	4,76%
Promoção	10	3,40%
Atuação do líder	10	3,40%
Treinamento	04	1,36%
Comunicação	03	1,02%
TOTAL	294	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

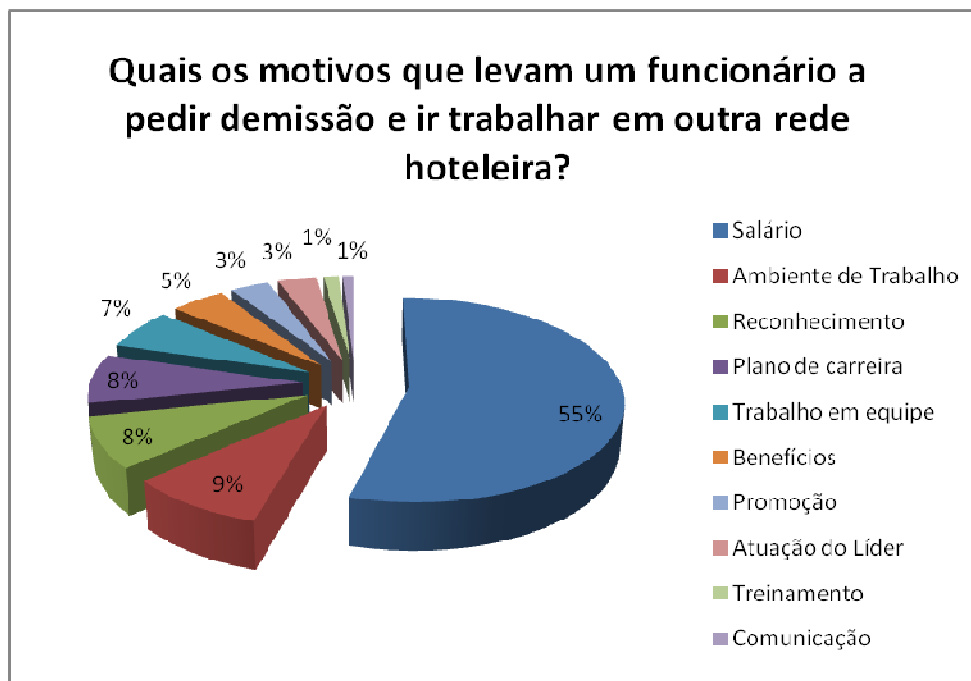


Gráfico 2 - Motivos que levam um funcionário a pedir demissão e ir trabalhar em outra rede hoteleira.

Com a pergunta representada no gráfico 2, foi possível analisar diretamente a variável que mais influencia os funcionários ao desligamento da organização e comprovou-se que o fator salário, com índice de 55%, é o mais importante para o colaborador. O segundo fator foi o ambiente de trabalho (9%), reconhecimento e plano de carreira igualaram-se em 8%.

Embora o piso do salário fixo dos colaboradores seja regulamentado no município de Curitiba pelo Sindihotéis, o sistema interno de incorporação exerce um valor representativo. Existe uma concorrência salarial entre as organizações, possibilitando aos colaboradores a opção de trabalhar na empresa onde o salário é mais elevado, haja visto que para 55% o fator salário é o mais importante.

Sendo a remuneração o ponto alto do equilíbrio do comportamento humano no trabalho, esta representa a satisfação do colaborador com a organização. As pessoas buscam a recompensa financeira por seu desempenho. O salário é um dos fatores que impulsionam o *turnover*, sendo a solução para este problema um planejamento de remuneração eficiente e eficaz para manter os recursos humanos na organização.

Tabela 6- Fatores para permanência do colaborador na empresa

O que você considera mais importante para sua permanência no hotel?		
FATORES	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Salário	196	25,55%
Ambiente de trabalho	102	13,30%
Reconhecimento	102	13,30%
Plano de carreira	88	11,47%
Trabalho em equipe	81	10,56%
Benefícios	59	7,69%
Promoção	57	7,43%
Atuação do líder	48	6,26%
Treinamento	24	3,13%
Comunicação	10	1,30%
TOTAL	767	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

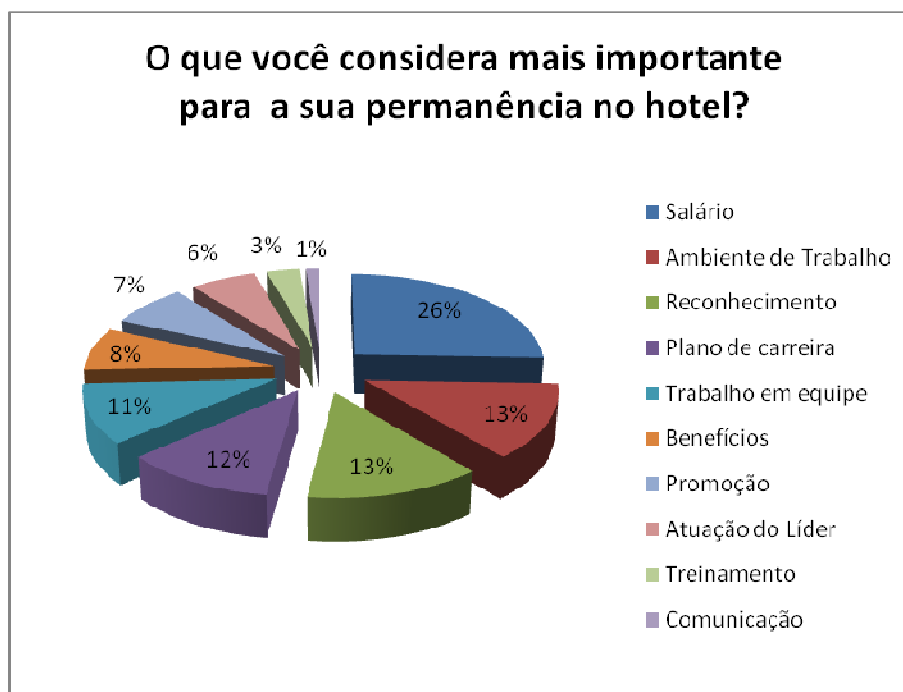


Gráfico 3 - Fatores que o colaborador considera importante para sua permanência no hotel.

A pergunta representada no gráfico 3 objetiva compreender o que mantém o funcionário na empresa, haja visto que na questão anterior, foi possível identificar o motivo que gera o seu desligamento.

O resultado é subseqüente ao da pergunta acima. Interpretando-os o fator salário é o mais importante para a permanência do funcionário na empresa (26%) e, se não for bem remunerado irá desligar-se dela. Porém, o funcionário também considera importante o ambiente de trabalho (13%), reconhecimento (13%), plano de carreira (12%) e o trabalho em equipe (11%).

Com essa pergunta comprovou-se que o fator salário é importante, mas não o mais importante, faz parte de um conjunto de ações. As pessoas querem ser valorizadas financeiramente pelo seu trabalho, mas também obter o reconhecimento por ele. Os colaboradores buscam a satisfação pessoal e profissional, elas precisam estar motivadas para obter êxito profissional.

O fator importante na rede em análise é o reconhecimento do trabalho. Os colaboradores, para manterem-se motivados precisam obter o reconhecimento pelo trabalho. Os líderes de equipes devem motivar seus colaboradores elogiando-os sempre que desempenhem um bom trabalho. Realizar uma ação em conjunto com o setor de recursos humanos relacionado o planejamento de carreira também é uma forma de reconhecimento. É importante propiciar aos colaboradores perspectivas de crescimento profissional interno, remuneração por qualificação, diferenciando os profissionais em potenciais.

A mobilidade de afastamento gera danos à organização e ao colaborador. Minimizando os índices de *turnover* é possível investir nos ativos humanos, desenvolver as pessoas qualificando-as no seu trabalho.

Tabela 7 – Análise da expectativa do plano de carreira

Com relação ao seu emprego, onde você se vê daqui a três anos?

RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Nesta empresa	169	64,75%
Em empresa de outro ramo	54	20,69%
Em outro hotel	38	14,56%
TOTAL	261	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

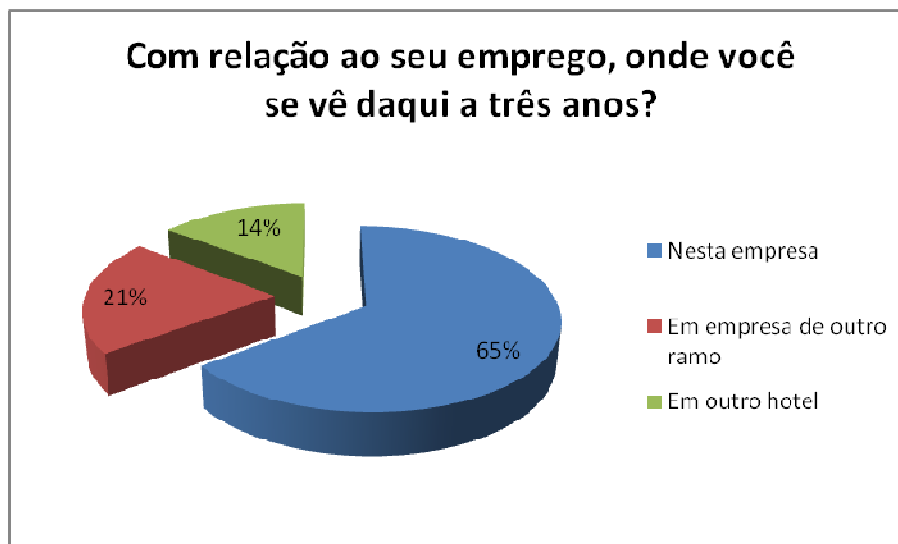


Gráfico 4 - Onde o funcionário se vê em relação ao emprego daqui a três anos.

Por meio desta pergunta foi possível identificar o grau de satisfação dos colaboradores com a organização, se há uma estabilidade empregatícia do colaborador. 65% dos entrevistados se veem na empresa nos próximos três anos, 21% buscam uma empresa em outro segmento para trabalhar, o que demonstra uma insatisfação com a profissão na qual está atuando e não, com a rede em análise e 14% dos entrevistados pretendem trabalhar em outra empresa do ramo hoteleiro.

Um dos fatores que geram o *turnover* é a indecisão profissional, que faz com que as pessoas procurem postos de trabalho em outros tipos de atividades. A empresa hoteleira prestadora de serviços exige um perfil do profissional da hotelaria diferenciado, sendo necessário qualidades pessoais como: cordialidade, gentileza, simpatia pois, interagem com os hóspedes, e isso é um fator determinante do sucesso. Existem profissionais que não se adaptam a esse perfil e à rotina hoteleira.

Tabela 8 – Análise do plano de carreira funcional

Com relação ao seu crescimento profissional, em que função você se vê daqui a três anos?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Em outra função	199	67,46%
Na mesma função	96	32,54%
TOTAL	295	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

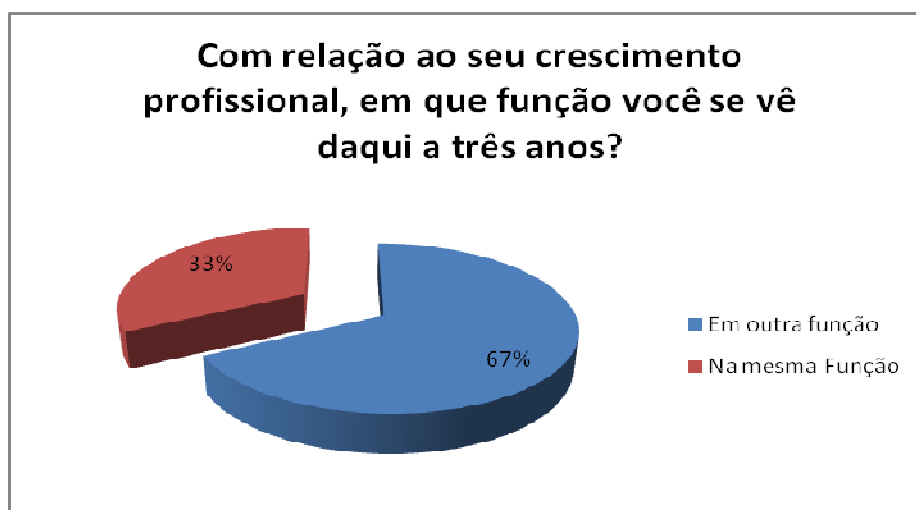


Gráfico 5 - Função em que o funcionário se vê daqui a três anos com relação ao seu crescimento profissional.

A pergunta acima revelou um dado importante referente ao crescimento profissional a médio e longo prazo, 67% dos entrevistados pretendem estar em outra função, almejam crescimento profissional na rede em análise, estão comprometidos com a organização, e isso demonstra a sua vontade de desenvolvimento profissional. Por outro lado, 37% se veem na mesma função, o que demonstra uma estabilidade profissional.

Um dos fatores que minimizam o *turnover* é o comprometimento dos colaboradores com a organização. Se eles acreditam que há possibilidade de crescimento profissional dentro da organização, como plano de carreira, escolhem a empresa para trabalhar e investem o potencial profissional.

Tabela 9 – Análise de escolha profissional

Você acha que escolheu a profissão certa?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Sim	233	81,47%
Não	53	18,53%
TOTAL	286	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

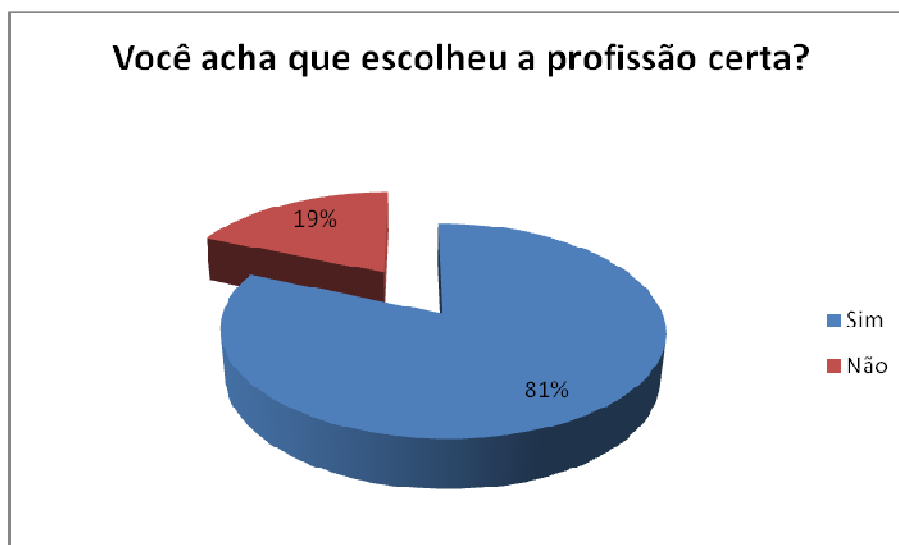


Gráfico 6 - Satisfação quanto à escolha da profissão.

Por meio da pergunta representada no gráfico 6 foi possível descobrir a satisfação dos entrevistados em relação à sua profissão. 81% deles afirmam ter realizado a escolha profissional certa e 19% afirmam não terem escolhido a profissão certa.

A escolha profissional é um fator decisório para o desempenho dos colaboradores na organização. O colaborador insatisfeito com a profissão não conseguirá obter bons resultados, afetando a qualidade da prestação do serviço e, conseqüentemente, ocorrerá seu desligamento da organização, impulsionando os índices de *turnover*.

Tabela 10 – Fator de reconhecimento do desempenho profissional

Os funcionários são elogiados pelo bom trabalho?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Sim	170	57,63%
Não	99	33,56%
Não sabe	26	8,81%
TOTAL	295	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.



Gráfico 7 – Avaliação dos líderes pelos colaboradores.

Por meio dessa pergunta foi possível identificar a atuação dos líderes com seus colaboradores. Se efetivamente seus chefes de serviço, supervisores e gerentes os elogiam pelo desempenho do trabalho, como uma forma de reconhecimento. Entre os entrevistados 58% são elogiados, 33% não são elogiados e 9% não sabem. A atuação efetiva do líder com suas equipes, o acompanhamento do desempenho dos colaboradores e o seu reconhecimento gera a satisfação no trabalho e incrementa o nível favorável do clima organizacional.

O líder é o responsável por equilibrar a produtividade da equipe, por gerenciar os mesmos para garantir o bom desempenho das funções e mantê-los satisfeitos e motivados no trabalho.

Tabela 11 – Nível de confiança

Há confiança nos funcionários?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Sim	207	70,17%
Não	65	22,03%
Não sabe	23	7,80%
TOTAL	295	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

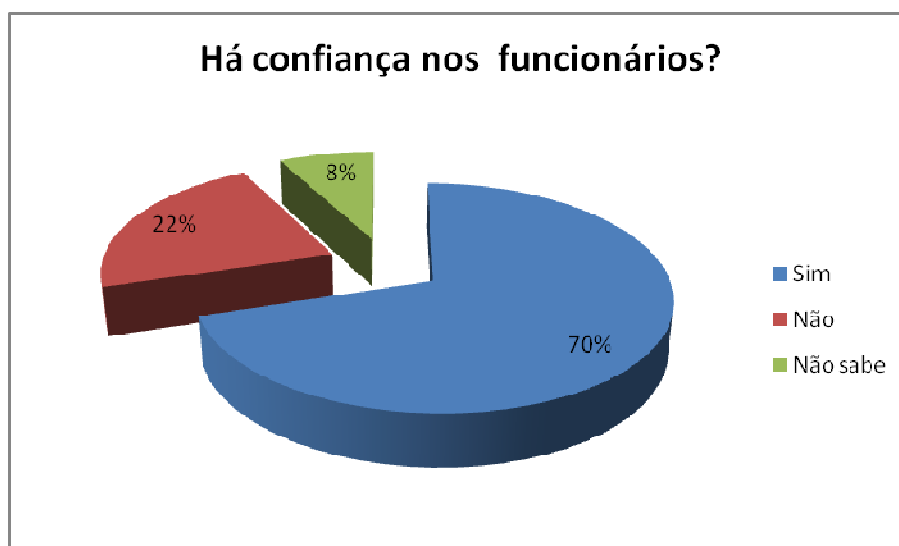


Gráfico 8 – Avaliação da confiança dos líderes nos funcionários.

A pergunta acima, representada pelo gráfico 8, relativa ao fator confiança nos funcionários aponta que 70% dos entrevistados afirmam que há confiança, 22% afirmam não haver confiança e 8% não sabem.

O fator confiança é o princípio básico na relação de trabalho. A falta dele reflete necessariamente na quebra de contrato de trabalho. Os dados apresentados revelam a fragilidade nas relações. 70% dos entrevistados acreditam que há confiança nos funcionários, os demais estão insatisfeitos e esse fator gera o desligamento. Um dos fatores do *turnover* é a falta de confiança nos colaboradores.

Tabela 12 – Nível de resolução das reclamações dos funcionários

As reclamações dos funcionários são resolvidas?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Sim	135	49,63%
Não	94	34,56%
Não sabe	43	15,81%
TOTAL	272	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

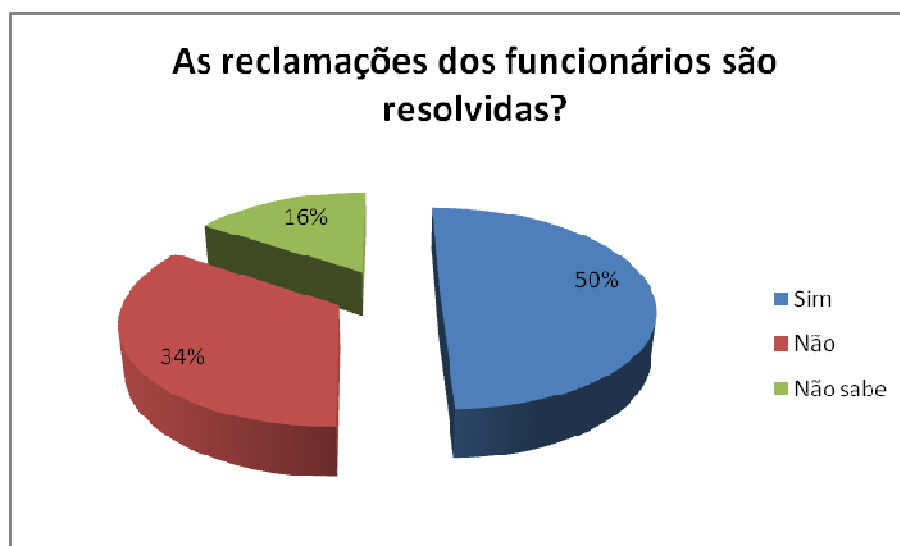


Gráfico 9 – Índice de resolução das reclamações dos funcionários.

Esta pergunta mostra que 50% dos entrevistados afirma que as reclamações dos funcionários são resolvidas, 34% afirmam que não são resolvidas e 16% não sabem. O propósito desta pergunta foi analisar a eficiência da empresa na solução dos problemas dos colaboradores. Se as reclamações são resolvidas ou lhe é repassado um *feedback*, o funcionário sente-se mais seguro e também agirá desta forma ao trabalho com os clientes. Os colaboradores seguem o exemplo de suas chefias, espelham-se nela para o seu crescimento profissional.

A falta de atenção e solução dos problemas dos funcionários pela organização gera insatisfação no trabalho e representa um indicador favorável ao seu desligamento, incrementando o *turnover*.

Tabela 12 – Nível de respeito com os funcionários

Os funcionários são tratados com respeito?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Sim	218	73,90%
Não	60	20,34%
Não sabe	17	5,76%
TOTAL	295	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.



Gráfico 10 - Respeito no tratamento dos funcionários pelos gestores.

Ao perguntar se os funcionários são tratados com respeito, 74% responderam “sim”, 20% “não” e 6% não sabe. Objetivou-se a análise da atuação do líder e o relacionamento das equipes de trabalho que resulta no clima organizacional. 20% dos entrevistados não considera ser tratado com respeito. Isso representa um valor significativo, uma vez que o respeito é um dos princípios básicos do tratamento pessoal e profissional. Se os colaboradores não forem tratados com respeito nas relações de trabalho, esse fator contribui para o *turnover*.

Tabela 14 – Nível de eficiência e eficácia na resolução dos problemas dos funcionários

As perguntas e os problemas dos funcionários recebem respostas rápidas?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Sim	155	53,08%
Não	98	33,56%
Não sabe	39	13,36%
TOTAL	292	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

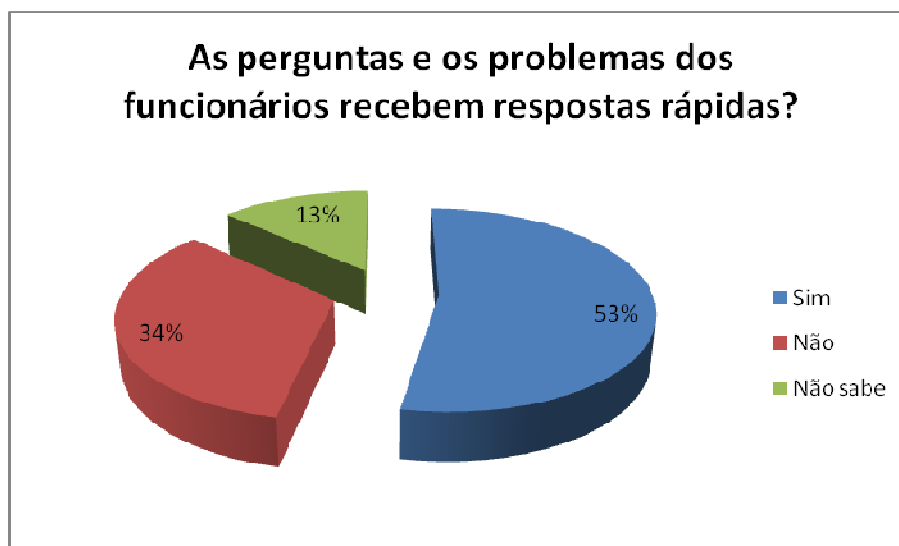


Gráfico 11 – Índice de respostas às perguntas e de soluções aos problemas dos funcionários.

A demora no *feedback* desmotiva os colaboradores, afeta a eficiência e eficácia no desempenho das atividades profissionais e a credibilidade dos líderes com os colaboradores, tornando-se uma causa para o desligamento, gerando o *turnover*.

Ao perguntar aos entrevistados se suas perguntas e seus problemas recebem respostas rápidas objetivou-se analisar a eficiência e eficácia da atuação dos líderes, do comprometimento dos mesmos com seus colaboradores. Dos entrevistados, 53% respondeu “sim”, 34% “não” e 13% “não sabe”.

Tabela 15 – Índice de justiça no tratamento com os funcionários

Os funcionários são tratados com justiça?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Sim	169	57,48%
Não	71	24,15%
Não sabe	54	18,37%
TOTAL	294	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.



Gráfico 12 – Índice de justiça no tratamento dos funcionários.

Ao serem questionados se os funcionários são tratados com justiça, 58% responderam que “sim”, 24% “não” e 18% “não sabe”. A situação da justiça, na rede em análise, está gerando divergência entre os colaboradores, há uma grande parte que diz ser tratado com justiça, porém, um percentual significativo afirma haver injustiças no tratamento.

Tabela 16 – Cooperação entre os funcionários

Os colegas de trabalho ajudam uns aos outros?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Sim	200	67,80%
Não	74	25,08%
Não sabe	21	7,12%
TOTAL	295	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

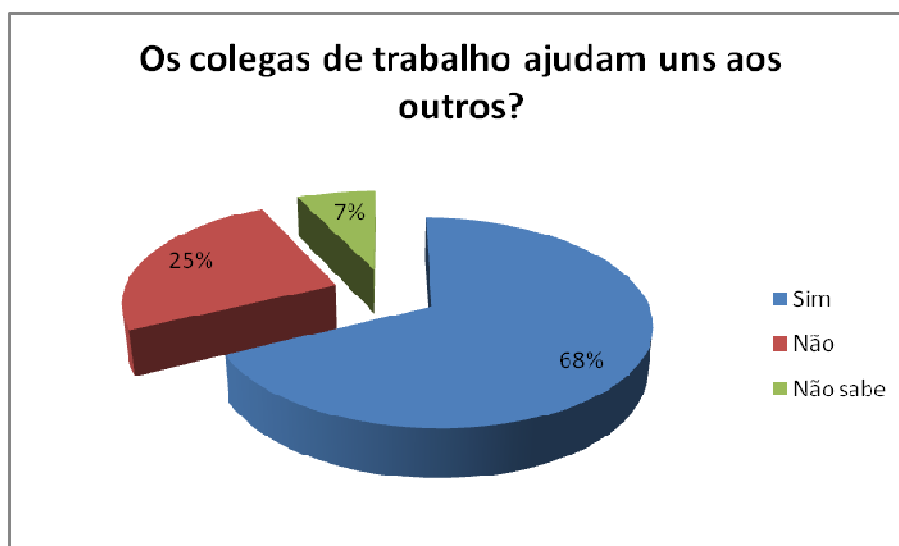


Gráfico 13 – Cooperação entre os funcionários.

Através da pergunta representada pelo gráfico 10, foi possível identificar o espírito de equipe, o apoio mútuo entre os colegas de trabalho; fator fundamental para o sucesso das equipes. 68% afirmam que os colegas de trabalho ajudam uns aos outros, 25% afirmam “não” e 7% não sabem.

O índice de 68% representa um fator cooperativo positivo entre os colaboradores aumentando a motivação na equipe de trabalho. Ela é o resultado dos estímulos das pessoas levando-as à ação. Gerenciar os recursos humanos é, primeiramente, pensar como atender suas necessidades de forma a considerar os aspectos individuais e coletivos.

Tabela 17 – Incentivo do espírito de equipe pela direção

Na empresa a direção incentiva o espírito de equipe?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Sim	172	58,31%
Não	85	28,81%
Não sabe	38	12,88%
TOTAL	295	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

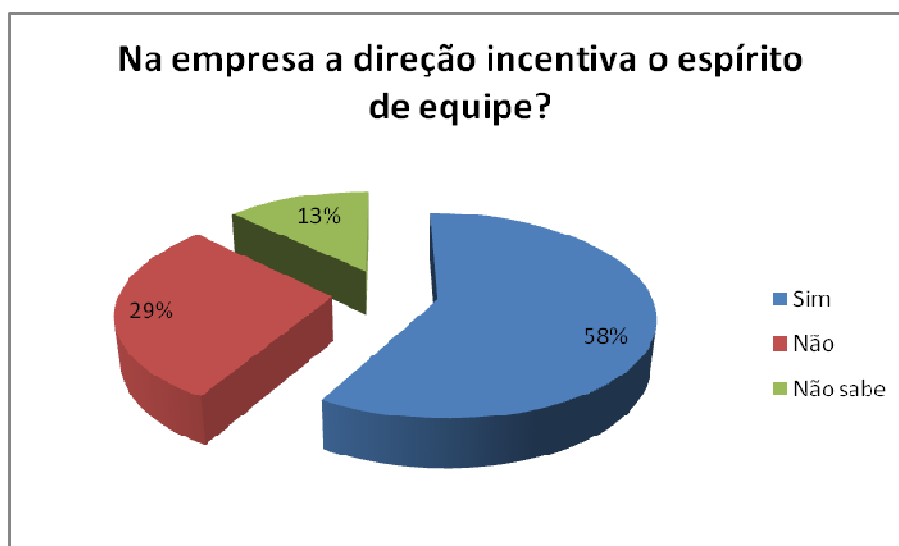


Gráfico 14 – Incentivo ao espírito de equipe pela direção.

Por meio desta questão foi possível identificar se há incentivo da direção no espírito de equipe entre os colaboradores. Dos entrevistados 58% afirmam “sim”, 28% “não” e 13% “não sabem”. O incentivo ao trabalho em equipe deve partir da direção da organização para que os colaboradores trabalhem em clima de cooperação.

Quando os colaboradores trabalham em equipe e são incentivados pelos gestores criam um vínculo com a organização e com o ambiente de trabalho, evitando, assim, o desligamento voluntário e aumentando a produtividade. Caso contrário há tendência ao desligamento, podendo gerar o *turnover*.

Tabela 18 – Nível de respeito relacionamento interpessoal

Os colegas de trabalho tratam-se com respeito?		
RESPOSTAS	NÚMERO DE RESPOSTAS	PERCENTUAL
Sim	247	83,73%
Não	33	11,19%
Não sabe	15	5,08%
TOTAL	295	100,00%

Fonte: Pesquisa realizada pela autora.



Gráfico 15 – O respeito no relacionamento interpessoal dos funcionários.

A pergunta acima objetivou conhecer o relacionamento interpessoal dos entrevistados. 84% afirmam “sim”, 11% “não” e 5% “não sabem”.

Ao comparar esta pergunta com a representada no gráfico 10 (Se os funcionários são tratados com respeito) foi possível diferenciar este fator entre os funcionários, e o relacionamento dos gestores com os funcionários. A pesquisa comprovou que entre os funcionários há respeito (84%) e que os mesmos são tratados com respeito (74%).

O respeito entre os funcionários é fundamental para o sucesso das equipes de trabalho e fundamental para a permanência deles na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou o *turnover* na hotelaria, configurando a gestão de serviços e a gestão de pessoas por meio da análise de uma rede hoteleira com sede em Curitiba, capital do Paraná. A rede de oito hotéis é conceituada no mercado, oferece serviços diferenciados com foco na satisfação dos hóspedes e de seu quadro de recursos humanos.

Curitiba é um dos pólos mais importantes do turismo de negócios, sede de diversas empresas multinacionais que geram fluxos de turistas executivos o ano inteiro.

Os estudos e pesquisas científicas acerca do *turnover* são necessários e relevantes, pois as organizações enfrentam perdas de produtividade do capital humano e financeiro em razão dos índices de desligamentos. A retenção dos seus ativos humanos justifica-se porque eles agregam valor e representa o maior patrimônio da organização.

De janeiro a junho de 2008, na rede de hotéis analisada, foram admitidos 187 funcionários e demitidos 211, num total de 389 pessoas, o que representa um índice de *turnover* 86%. De acordo com a pesquisa realizada por este estudo as principais causas do *turnover* são:

- Salário: identificou-se como um dos itens mais relevantes da estabilidade no trabalho, porém, não é determinante;
- Reconhecimento profissional: sugere-se que haja *feedback* da atuação dos colaboradores e sistema de avaliação de desempenho;
- Ambiente de trabalho: sugerem-se pesquisas de clima organizacional para manter o ambiente motivador;
- Plano de carreira: os colaboradores sentem a necessidade de uma perspectiva de crescimento profissional na organização;
- Trabalho em equipe: os líderes precisam incentivar a integração dos colaboradores a obter resultados coletivos.

Portanto, as causas que geram o *turnover* são: baixa remuneração; ausência de uma política de salários competitivos no mercado hoteleiro; falta de reconhecimento profissional; limitações do líder na condução das equipes; desmotivação e monotonia na execução das tarefas.

Os profissionais da área de gestão de pessoas, focados na saúde organizacional e que objetivam a redução do índice de rotatividade de profissionais devem analisar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e gerir, estrategicamente, o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Empresas com alto índice de rotatividade de pessoal, como é o caso da rede em análise, devem priorizar ações estratégicas de gestão de pessoas, que visem minimizar esses impactos negativos sobre a manutenção e satisfação de seus colaboradores.

A perda de profissionais revela problemas e desafios a serem superados pelos gestores. O desligamento dos colaboradores significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos de negócios. Perdem-se conexões com os clientes, com o mercado, desperdiça-se tempo e recursos financeiros investidos em treinamento. O alto *turnover* é sinônimo de queda de produtividade, de redução de lucratividade e de comprometimento da saúde organizacional.

Quando a empresa perde seus talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos. Ela fragiliza-se perante seus competidores. O *turnover* gera custos, que vão além dos diretos, como admissões e desligamentos, improdutividade, horas extras.

Além desses, geram-se os de difícil mensuração como, por exemplo: integração e orientação dos novos profissionais; treinamento e desenvolvimento das pessoas recém-contratadas; tempo dos gestores e de outros profissionais envolvidos no processo, desde o recrutamento até a capacitação da nova equipe; menor produtividade enquanto a pessoa está no tempo de aprendizado; sobrecarga das pessoas e do gerente, por ter que acompanhar diariamente o novo colaborador; insegurança dos colaboradores, aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas, entre outros.

A gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa. A empresa deve elaborar um projeto de retenção do capital humano, em condições de satisfazer as necessidades das pessoas. Reduzir o *turnover* implica

em investimentos em políticas de gestão de pessoas, que podem ser simples e menos onerosas como acompanhar resultados dos indicadores de gestão, comparando-os com os da concorrência. Podem, ainda, ser mais complexas, com maiores investimentos, como, por exemplo: remuneração ajustada ao mercado, para garantir a competitividade; treinamento em benefícios e em desenvolvimento dos líderes. O resultado desse último é, a médio e em longo prazo. Dos demais é imediato.

A retenção de pessoas, assim como, a performance dos negócios está relacionada ao nível de satisfação, remuneração, motivação, confiança e admiração dos colaboradores, que dependem da qualidade das relações de compromisso e dos vínculos construídos.

Para constituir uma estrutura de recursos humanos consistente, as organizações em sistemas de redes precisam adaptar-se às mudanças do cenário global, implementando, em suas estratégias de negócios, métodos competentes de gestão de pessoas, que as valorizem e estimulem o desenvolvimento de suas competências. A rotatividade, entretanto, também deve ser percebida sob outra ótica: pequenos índices de *turnover* são admissíveis, pois, incorporam pessoas novas à empresa e ajudam a renovar o ambiente de trabalho e a melhorar a qualidade dos serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

III CONGRESSO PAN-AMERICANO DE HOTELARIA Y TURISMO. **Anais.** BOLIVAR, T. M. Estúdios y Perspectivas em Turismo. Buenos Aires: CIET. v. 3, n. 4, p. 358-67, oct., 1994.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços.** 6. Ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGEE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto.** 2. Ed. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

ANSARAH, M. **Educação e formação do Bacharel em turismo. Turismo em análise.** São Paulo: ECA/USP, 1995.

BARRETTO, Margarita. **Manual de iniciação ao estudo do turismo.** 11. Ed. Campinas/SP: Papirus, 1995.

BARROWS, Clayton W; POWERS, Tom. **Administração no setor de hospitalidade:** turismo, hotelaria, restaurante. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2004.

BECKHARD, Richard. Sobre líderes do futuro. In: DRUCKER, Peter Foundation (org.). **O líder do futuro:** visões, estratégias e práticas para uma nova era. 7. Ed. São Paulo: Futura, 1999.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo.** 3. Ed. São Paulo: SENAC, 1998.

_____. **Globalização do turismo** - megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

BRIDGES, William. Conduzindo a organização sem cargos. In: DRUCKER, Peter Foundation (org.). **O líder do futuro:** visões, estratégias e práticas para uma nova era. 7. Ed. São Paulo: Futura, 1999.

CAMPOS, José R.V. **A evolução da educação do profissional em hotelaria no Brasil:** o caso Senac de São Paulo como referência na área. 2002. Dissertação

apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre à Universidade de São Paulo, 2000.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. Ed. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2001.

_____. **Hospitalidade na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. In: DRUCKER, Peter Foundation (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 7. Ed. São Paulo: Futura, 1999.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. Tradução Lea Manz. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEMING, E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1993.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. São Paulo: Editora Pearson Education do Brasil, 2003.

DIAS, Célia Maria de Moraes. **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri/SP: Editora Manole, 2002.

DRUCKER, Peter. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **A perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 06/4/08, às 11:26.

FISCHER, A. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas**. São Paulo/SP. 1998. Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Doutor à Universidade de São Paulo. PPGA/FEA-USP, 1998.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Service management for competitive advantage**. New York: McGraw Hill, 1994.

FLANNERY, Thomas P. **Pessoas, desempenho e salários**: as mudanças na forma de remuneração nas empresas. São Paulo: Futura, 2002.

FRIEDMAN, Thomas. **O lexus e a oliveira**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

GASPARINI, G. Tempo e trabalho no ocidente. In: Chanlat, J. F (Coord.). **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 22. Ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

LARA, S.B. **Marketing e vendas na hotelaria**. São Paulo: Futura, 2001.

LOVELOCK, Christofer. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva 2002.

LUCENA, Marla D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Editora Pearson, 2003.

MELO, Paulette Albéris Alves de. **Aspectos comportamentais e éticos na gestão de pessoas**. Fundação Getúlio Vargas, 2008.

MENICUCCI, Cynthia Maria Brasiel de Filippo. **A rotatividade na hotelaria econômica**: uma investigação nos hotéis Íbis Belo Horizonte e Betim. Belo Horizonte: Centro Universitário UNA, 2007.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MOESCH, Marustschka. **A produção do saber turístico**. São Paulo: Contexto, 2002.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. 12. Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOSSATO, Diani Eiri Camilo. **A internacionalização da economia urbana**: uma análise do setor hoteleiro de Curitiba/PR. 2007. Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre à Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 6. Ed. Tradução Vinícius Figueira. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NECHAR, Marcelino Castillo; CORTÉS, Maribel Lozano. **Apuntes para la investigación turística**. México: Chetumal, 2006.

NETO, Leandro Bertoli. **Planejamento e desenvolvimento de hotéis**. Balneário Camboriú/SC: UNIVALI/FATHUVI, 2002.

NORDSTROM, Kjell; RIDDERSTRALE, Jonas. **Funcy Business. Talento movimenta capitais**. São Paulo: Makron, 2001.

OHMAE, Kenichi. **O continente invisível**: quatro estratégias definitivas para atuar na era das empresas sem fronteiras. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, Marcos A. **O novo mercado de trabalho**: guia para iniciantes e sobreviventes. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **El capital humano e la industria turística del siglo XXI**, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PIRES, Mário Jorge. **Raízes do turismo no Brasil**. Barueri/SP: Editora Manole, 2001.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus**. São Paulo, Atlas S.A., 2000.

REJOWSKI, Mirian. **Turismo e pesquisa científica**. 6. Ed. Campinas/SP: Papirus, 1996.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo**. São Paulo: Editora M. Books do Brasil, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2000.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis/RJ: Editora Vozes, 1999.

RUSCHMANN, Dóris Vann. **Turismo e planejamento sustentável**. 9. Ed. São Paulo: Editora Papirus, 1997.

SANTOS, B. S. (org). **A globalização e as ciências sociais**. 2. Ed. São Paulo: Cortes, 2002.

SILVA, Fernando Brasil da. **A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria: entender o cliente e atender com eficácia**. São Paulo: Thomson, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STEWART, G. Bennett. **A busca do valor**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

STEWART, Tomas A. **Capital intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio Janeiro: Editora Campus, 1998.

TRIGO, L. G. G. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. Campinas: Papirus, 1998.

YÁZIGI, Eduardo. **A pequena hotelaria e o entorno municipal**. São Paulo: Contexto, 2001.

Sites Acessados

<http://www.abih.com.br>. Acesso em: 20/03/08 às 20:00.

<http://www.turismo.gov.br>. Acesso em: 06/4/08, às 11:26.

<http://www.unwto.org>. Acesso em: 17/12/08, às 14hs.

<http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 15/11/2009.

ANEXOS

ANEXO 1

Você está sendo convidado a participar de um estudo sobre rotatividade de funcionários na hotelaria. A presente pesquisa tem por finalidade oferecer informações que contribuam para a análise da situação dos funcionários na empresa e oferecer mecanismos de melhorias das políticas de gestão de pessoas.

A participação no estudo é totalmente voluntária. Os dados levantados serão mantidos em rigoroso sigilo e somente poderão ser utilizados neste estudo, sem qualquer tipo de identificação.

Perguntas:

1) O que você considera mais importante para manter um funcionário nos Hotéis X?

Escolha apenas 3 itens, sendo 1 para o mais importante, 2 para segundo mais importante e 3 para o terceiro mais importante.

	1	2	3
Salário			
Benefícios			
Ambiente de trabalho			
Treinamento			
Promoção			
Atuação do líder			
Plano de carreira			
Trabalho em equipe			
Reconhecimento do seu trabalho			
Comunicação com a empresa			

2) Na sua opinião, que motivo leva um funcionário pedir demissão e trabalhar em outra Rede hoteleira?

Escolha apenas 3 itens, sendo: 1 para o mais importante, 2 para segundo mais importante e 3 para o terceiro mais importante.

	1	2	3
Salário			
Benefícios			
Ambiente de trabalho			
Treinamento			
Promoção			
Atuação do líder			
Plano de carreira			
Trabalho em equipe			
Reconhecimento do seu trabalho			
Comunicação com a empresa			

3) Em ordem de importância escolha três motivos que você considera importante para a sua permanência na empresa.

Escolha apenas 3 itens, sendo: 1 para o mais importante, 2 para segundo mais importante e 3 para o terceiro mais importante.

	1	2	3
Salário			
Benefícios			
Ambiente de trabalho			
Treinamento			
Promoção			
Atuação do líder			
Plano de carreira			
Trabalho em equipe			
Reconhecimento do seu trabalho			
Comunicação com a empresa			

4) Com relação ao seu emprego, onde você se vê daqui a três anos?

Neste hotel	
Em outro hotel	
Em empresa de outro ramo	

5) Com relação ao seu crescimento profissional, em que função você se vê daqui a três anos?

Na mesma função	
Em outra função	

6) Você acha que escolheu a profissão certa?

Sim	
Não	

COMO É A SUA EMPRESA NA MAIOR PARTE DO TEMPO?

Marque "SIM" se o item descreve sua empresa, marque "NÃO" se não descreve sua empresa e o "Não sabe" para a alternativa de que você não souber.

	Sim	Não	Não sabe
7) Os funcionários são elogiados pelo bom trabalho?			
8) Há confiança nos funcionários?			
9) As reclamações dos funcionários resolvidas?			
10) Os funcionários são tratados com respeito?			
11) As perguntas e os problemas dos funcionários recebem respostas rápidas?			
12) Os colegas de trabalho ajudam uns aos outros?			
13) Na empresa a direção incentiva o espírito de equipe?			
14) Os colegas de trabalho tratam-se com respeito?			

Obrigada por sua colaboração.

TABULAÇÃO DA PESQUISA	Hotel A			Hotel B			Hotel C			Hotel D			Hotel E			
PERGUNTAS	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	
6 - Você acha que escolheu a profissão certa?																
Sim	13			20			18			18			32			
Não	4			4			3			3			7			
7 - Os funcionários são elogiados pelo o bom trabalho?																
Sim	10			17			13			14			36			
Não	4			6			7			6			5			
Não sabe	3						1			1			8			
8 - Há confiança nos funcionários?																
Sim	15			12			11			13			38			
Não	1			7			9			6			7			
Não sabe	1			4			1			2			4			
9 - As reclamações dos funcionários são resolvidas?																
Sim	13			14			6			6			21			
Não	3			7			10			10			18			
Não sabe	1			2			5			5			10			
10 - Os funcionários são tratados com respeito?																
Sim	15			18			14			19			42			
Não	2			3			6			1			4			
Não sabe				2			1			1			3			
11 - As perguntas e os problemas dos funcionários recebem respostas rápidas?																
Sim	8			13			11			9			26			
Não	8			5			8			8			13			
Não sabe	1			2			2			4			10			
12 - Os colegas de trabalham ajudam uns aos outros?																
	14			10			7			11			30			
Não	5			9			7			3			8			
Não sabe	1			4			7			7			11			
13 - Na empresa a direção incentiva o espírito de equipe?																
Sim	14			15			12			14			36			
Não	1			6			6			7			9			
Não sabe	2			2			3						4			
14 - Os Colegas de trabalho tratam-se com respeito?																
Sim	16			20			18			15			39			
Não				3			2			4			6			
Não sabe	1						1			2			4			

TABULAÇÃO DA PESQUISA		Hotel F			Hotel G			Hotel H			Hotel I						
PERGUNTAS	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	Subtotal	TOTAL
6 - Você acha que escolheu a profissão certa?																	
Sim	26			13			39			36							233
Não	4			1			15			7							53
7 - Os funcionários são elogiados pelo o bom trabalho?																	
Sim	11			12			15			26							170
Não	17						35			12							99
Não sabe	2			2			4			5							26
8 - Há confiança nos funcionários?																	
Sim	17			13			38			36							207
Não	10			1			12			6							65
Não sabe	3						4			1							23
9 - As reclamações dos funcionários são resolvidas?																	
Sim	9			9			31			26							135
Não	16			4			14			12							94
Não sabe	5			1			9			5							43
10 - Os funcionários são tratados com respeito?																	
Sim	20			13			39			32							218
Não	7			1			13			9							60
Não sabe	3						2			2							17
11 - As perguntas e os problemas dos funcionários recebem respostas rápidas?																	
Sim	5			12			31			36							155
Não	18			1			18			5							98
Não sabe	7			1			5			2							39
12 - Os colegas de trabalham ajudam uns aos outros?																	
	9			12			39			31							169
Não	12			2			11			8							71
Não sabe	9						3			4							54
13 - Na empresa a direção incentiva o espírito de equipe?																	
Sim	13			12			44			25							200
Não	13			2			10			15							74
Não sabe	4									3							21
14 - Os Colegas de trabalho tratam-se com respeito?																	
Sim	26			11			48			36							247
Não	2			2			6			4							33
Não sabe	2			1						3							15