

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

**ANDREZA SAMPAIO DE MELLO**

**O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO SETOR HOTELEIRO  
CAPIXABA**

**VITÓRIA  
2009**

**ANDREZA SAMPAIO DE MELLO**

**O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO SETOR HOTELEIRO  
CAPIXABA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, linha de pesquisa Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na área de concentração Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva

**VITÓRIA  
2009**

**ANDREZA SAMPAIO DE MELLO**

**O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO SETOR HOTELEIRO  
CAPIXABA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração Gestão de Pessoas.

Aprovada em 26 de Novembro de 2009.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof° Dr.: ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA**  
**(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e**  
**Finanças)**

**Prof° Dr.: ANNOR DA SILVA JÚNIOR**  
**(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e**  
**Finanças)**

**Prof° Dr. : ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI**  
**(Universidade Federal de Minas Gerais)**

Dedico este trabalho ao meu esposo Francisco Mello, amor da minha vida e que em todos os momentos do meu caminhar, incentivou, apoiou e colaborou muito para minha realização neste curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, por ser meu Pai e a toda minha família, por ser à base da minha formação, pelo amor e carinho que sempre encontro nela.

Ao meu orientador, Professor Alfredo Rodrigues, uma das pessoas mais importantes que já passou na minha vida e com certeza continuará presente por muito tempo. A maneira de me tratar sempre com muita atenção em todos os momentos do mestrado foi muito importante para minha formação nesse curso e para a elaboração deste trabalho. Deixo registrado o meu respeito e admiração a essa pessoa tão especial.

Aos professores Annor da Silva e Eloísio Moulin, que participaram da banca de qualificação e contribuíram para o melhoramento deste trabalho com sugestões e comentários valiosos.

Ao Professor Alexandre de Pádua Carrieri, pela sua presença na banca de defesa. Obrigada pelo seu brilhantismo e suas preciosas palavras nesse momento especial em minha vida.

À minhas amigas do mestrado, que foram companheiras durante todo o curso e que continuará presente na minha vida: Maura, Simone e Kátia.

A todos os professores e funcionários da instituição que durante este percurso contribuíram e se preocuparam profundamente para que pudéssemos receber com excelência o conhecimento tão importante nos dias atuais.

À secretaria de pesquisa, na pessoa de Silvânia, por tantas vezes esclarecer dúvidas com uma atenção muito especial, por sempre me receber com presteza e por confiar a mim trabalhos importantes para minha formação.

Aos gerentes e funcionários dos hotéis que dedicaram parte do seu tempo e contribuíram para a realização desta dissertação.

Ao apoio incomensurável da Fapes e de tantas outras pessoas.

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é compreender o processo que levou os gestores e funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES aos posicionamentos em relação ao desenvolvimento profissional no setor. A abordagem deste objetivo baseou-se nas seguintes perspectivas: a perspectiva da teoria da Construção Social da Realidade (BERGER; LUCKMANN, 2008), assumida como um elo que compreende a construção dos posicionamentos dos gestores, sendo estes envolvidos por um conjunto de influências, tais como ambiente, formação, experiência, etc.; a Teoria das Representações Sociais (MOSCOVICI, 2004), por incorporar os processos de objetivação e ancoragem; e a Teoria da Identidade Social (MACHADO, 2003) por compor elementos de interação entre a perspectiva pessoal e social. Nesse sentido, os aspectos que envolvem o desenvolvimento profissional no setor são considerados como aspectos externos, com destaque para mudanças na caracterização da indústria hoteleira, o aumento no número de cursos de turismo e hotelaria, o desenvolvimento do turismo e da hotelaria como área do conhecimento e a falta de regulamentação da profissão turismólogo. Inseridos nesse contexto tem-se o profissional do setor com suas variações de formações educacionais, de experiências e de busca por novas alternativas de desenvolvimento. Os aspectos voltados para uma lógica interna são os relacionados às práticas de recursos humanos, com ênfase nas práticas de recrutamento e seleção, avaliação e desenvolvimento de pessoas. Esses aspectos compreendidos na perspectiva dos processos de objetivação e ancoragem ligados à TRS permitem compreender o processo que levou os gestores e funcionários do setor hoteleiro da cidade de Vitória/ES aos posicionamentos em relação ao desenvolvimento profissional no setor, objetivo geral deste estudo. Para legitimar empiricamente essa discussão foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 06 gestores e 12 funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES. Os 06 hotéis analisados são associados à ABIH/ES - Associação Brasileira da Indústria hoteleira do Espírito Santo, o qual engloba hotéis que pertencem a redes nacionais e internacionais. Essas entrevistas foram transcritas e categorizadas em uma grade composta por 14 temas e analisadas através da análise do conteúdo na abordagem temática. Foi possível concluir que os posicionamentos assumidos pelos atores dos hotéis pesquisados são construídos a partir de um processo que depende da formação identitária do indivíduo, principalmente no que tange a sua relação com o ambiente e os grupos sociais aos quais está inserido; depende de como se dá o processo de interiorização de um mundo objetivado que se choca com uma realidade já arraigada na consciência. Ou seja, um processo complexo que acontece através de eventos interligados. No caso, no processo das construções dos posicionamentos sobre o desenvolvimento profissional no setor hoteleiro capixaba se destacam as relações dos sujeitos com o mercado de trabalho, com o setor hoteleiro, com as mudanças no setor, com os processos de formação e às práticas de RH dos hotéis. Ou seja, um processo que se revela articulado tanto em um contexto social amplo quanto em um contexto organizacional mais específico.

Palavras-chaves: Desenvolvimento profissional, turismo, hotelaria

## ABSTRACT

The objective of this dissertation is to understand the process that took hotel managers and employees of the city of Vitória/ES to the positioning in respect to the professional development of the sector. The approach of this objective was based on the following perspective: the perspective of the theory of Reality Social Construction (BERGER; LUCKMANN, 2008), assumed as a link that encompasses the construction of the positioning of the managers, being involved in a set of influences, such as environment, training, experience, etc.; the Social Representation Theory (MOSCOVICI, 2004), for incorporating the processes of Objectification and Anchoring; and the Social Identity Theory (MACHADO, 2003) for composing elements of interaction between personal and social perspective. In this direction, the aspects that involve the professional development of the sector are considered as external aspects, with prominence for changes in the characterization of hotel industry, the increase in the number of tourism hotel industry courses, the development of the tourism and the hotel industry as area of the knowledge and the lack of regulation of the professional of the sector. Inserted in this context, there is the professional of the sector with its variations of educational training, experiences and search for new alternatives of development. The aspects directed to an internal logic are related to the practices of human resources, emphasizing the practices of election and recruitment, evaluation and training. These aspects included in the perspective of the processes of aiming and anchorage linked to the SRT allows the understanding of the process that took the managers and employees of the hotel sector of the city of Vitória/ES to the positioning in respect to the professional development of the sector, general objective of this study. To legitimize this discussion in an empirical manner, half-structured interviews with 06 managers and 12 employees of hotels of the city of Vitória/ES were accomplished. The 06 analyzed hotels are associates to the ABIH/ES - Brazilian Association of the Hotel Industry of Espírito Santo, which includes hotels that belong to national and international chains. These interviews were transcribed and categorized in a chart composed by 14 subjects, and analyzed through content analysis in the thematic approach. Due to considerations made in this study, it was possible to conclude that the positioning assumed for the actors of the searched hotels are constructed from different variables. A process that depends mainly on the identity formation of the individual, especially concerned to its relation with the social environment and groups in which it is inserted; it depends on how the process of internalization of an objectified world that is shocked with reality already in the conscience; it depends on how the individual converts the unknown for the existing structures already into his knowledge; of how it admits what he is abstract concretely. That is, a complex process, but it does not happen through isolated events, but interlinked ones. The constructions of this positioning had appeared by means of their perceptions in respect to the market, in respect to their own sector, to the changes, the processes of HR training and practices of the hotels. That is, a process that shows in such a way articulated in a broad social context, as much in a more specific organizational context.

Keywords: Professional development, Tourism and Hotel industry

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Articulações teóricas.....	27
Figura 2: Esquema conceitual.....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Identificação dos sujeitos da pesquisa.....	84
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

ABDETH - Associação Brasileira dos dirigentes das escolas de Turismo e Hotelaria

ABIH- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABIH/ES - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Espírito Santo.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo

ES- Espírito Santo

INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC- Ministério da Educação

OMT- Organização Mundial do Turismo

RH- Recursos Humanos

SEDETUR- Secretaria de Turismo do Estado do Espírito Santo

SENAC- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

UH- Unidade habitacional

## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA / RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE: UM CAMINHO PARA COMPREENDER A CONSTRUÇÃO DOS POSICIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS .....	19
2.2.1 Considerações sobre a atividade hoteleira .....	28
2.2.2 Desenvolvimento do turismo e hotelaria como área do conhecimento .....	34
2.2.3 A formação do profissional do turismo e da hotelaria .....	38
2.3 OS ATORES SOCIAIS NA HOTELARIA .....	44
2.4 A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES EM GERAL AO SETOR HOTELEIRO..	48
2.4.1 Processo de recrutamento e seleção .....	51
2.4.1.1 Recrutamento e seleção no setor hoteleiro .....	54
2.4.2 Processo de avaliação de desempenho.....	56
2.4.2.1 Competências vinculadas ao profissional em turismo e hotelaria.....	57
2.4.3 Desenvolvimento de pessoas.....	61
2.5 ESQUEMA CONCEITUAL.....	64
3 METODOLOGIA.....	69
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	69
3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	71
3.3 FONTES E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	74
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	77
3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	82
4. RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA- ANÁLISE DOS DADOS .....	84

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS HOTÉIS PESQUISADOS.....	84
4.1.1 Hotel A .....	85
4.1.2 Hotel B .....	85
4.1.3 Hotel C e D.....	86
4.1.4 Hotel C .....	87
4.1.5 Hotel D .....	88
4.1.6 Hotel E .....	89
4.1.7 Hotel F.....	90
4.2 A CONSTRUÇÃO DE POSICIONAMENTOS DOS GESTORES DOS HOTÉIS PESQUISADOS .....	92
4.2.1. A percepção dos gestores em relação ao desenvolvimento profissional do setor hoteleiro .....	93
4.2.2 A formação dos gestores na hotelaria.....	101
4.2.3 A interpretação dos gestores sobre as práticas de recursos humanos...	107
4.3 A CONSTRUÇÃO DE POSICIONAMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS DOS HOTÉIS PESQUISADOS .....	115
4.3.1 A formação dos funcionários dos hotéis pesquisados e sua percepção em relação ao desenvolvimento profissional do setor.....	115
4.3.2 As práticas de RH sob o ponto de vista dos funcionários dos hotéis pesquisados .....	122
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	129
REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICE A - Dados do Hotel Pesquisado .....	146
APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA – Nível Gerencial .....	148
APÊNDICE C- ROTEIRO DE ENTREVISTA – Nível Operacional .....	150

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

#### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O período após a Segunda Guerra Mundial foi bastante decisivo no desenvolvimento do turismo, pois a atividade passou a ter uma importância econômica, principalmente em países desenvolvidos, onde havia ampliação da renda da população, gerando mais tempo e recursos para o lazer. Tratando-se dos países subdesenvolvidos, a atividade turística foi marcada pela sua estruturação na década de 90 com a descoberta dos paraísos ecológicos, florestas, praias, cidades históricas e manifestações populares (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2001).

No que se refere à hotelaria, objeto de estudo deste trabalho, seu desenvolvimento no mundo é abordado por Campos (2003) através de vários movimentos históricos, como: a revolução industrial, o ciclo do automóvel nos anos 20, a criação de estações ferroviárias e o surto de construção de hotéis no mundo inteiro a partir da década de 50. No caso do Brasil, o autor descreve alguns acontecimentos importantes para o desenvolvimento do setor como: a mudança da corte portuguesa para o Brasil, o fim da escravidão, a criação do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e o enfoque das companhias aéreas no transporte regional.

Nesse processo Campos (2003) destaca que a entrada de grandes redes internacionais de hotelaria contribuiu para o setor, no que se refere a padronização e a qualidade dos serviços. Um processo que levou ao desenvolvimento da era do profissionalismo em turismo e hotelaria.

Devido a essa nova perspectiva de mercado, surge à oferta da educação e da qualificação para o setor, o que passou a ser considerado essencial para o desenvolvimento da atividade e abordado por diversos autores. Para Faria e Quelhas (2005) a hotelaria do Brasil necessita da formação profissional para todas as áreas envolvidas com o setor. Em uma pesquisa voltada para este tema, Catramby e Costa (2004) concluíram que em hotelaria a oferta de profissionais não condiz com as necessidades do mercado. No setor existe uma necessidade maior de profissionais para área operacional, na qual é necessário apenas um curso técnico profissionalizante, não sendo este o perfil do profissional de formação superior.

Atualmente, existe uma grande oferta no que diz respeito à educação e qualificação para o setor. Nesse sentido, Faria e Quelhas (2005) detalham a expansão da educação no setor enfatizando o grande número de instituições/escolas públicas e privadas que dispõem de cursos diversos em turismo e hotelaria, além da formação em nível técnico.

Diante desse cenário, muito se tem discutido sobre a formação profissional no turismo nacional. A qualidade da capacitação deve ser vista como um dos fatores para a competitividade do setor, devendo ser prioridade de todas as entidades envolvidas diretamente com essa área (CATRAMBY; COSTA, 2004).

Portanto, dentro desse contexto, surgem questionamentos: que tipo de formação é importante para determinados profissionais do turismo? Quais as relevâncias de especializações técnicas na área? Em qual área determinado profissional pode ser mais bem aproveitado? Ou seja, não basta simplesmente formar profissionais, pois é obvio que a formação é um fator importante, torna-se

essencial a compreensão de todo o processo, para que seja possível articulá-lo adequadamente com as demandas das pessoas que nele atuam.

Devido às constantes mudanças mercadológicas e todas essas discussões sobre a formação profissional, os atores do setor hoteleiro precisam se reposicionar, analisar suas funções estratégicas, descrever novas práticas e as implementar nas empresas (FACCHINI; BIGNETTI, 2004).

Diante do exposto, questiona-se: **Como os gestores e os funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES se posicionaram em relação ao desenvolvimento profissional no setor?**

A expressão “como” é mencionada para descrever as configurações que envolvem os posicionamentos dos gestores e dos funcionários em relação ao desenvolvimento profissional, e também para compreender o processo que originou esses posicionamentos.

O termo “se posicionaram” é considerado em dois aspectos: primeiro, no aspecto externo, envolvendo o desenvolvimento profissional no setor, que sugerem influências nos posicionamentos sobre as políticas e estratégias dos gestores e sobre as posturas dos funcionários, e segundo, no aspecto interno, considerando que esse desenvolvimento leva ao estabelecimento de novas práticas por parte dos gestores e novas atitudes por parte dos funcionários, em relação aos processos de recrutamento e seleção; método de avaliação de desempenho e desenvolvimento de pessoas.

Neste estudo, alguns focos delimitativos são adotados, pois, de acordo com Vergara (2005), delimitar um estudo é essencial, tendo em vista a complexidade da realidade, que não pode ser analisada em sua totalidade.

O estudo ficou restrito a hotéis que desenvolvem suas atividades na cidade de Vitória, devido à facilidade de acesso e por comportar hotéis conhecidos nacional e internacionalmente, tendo como foco a compreensão dos posicionamentos de gestores e de funcionários em relação ao desenvolvimento profissional no setor.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender o processo que levou os gestores e funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES aos posicionamentos em relação ao desenvolvimento profissional no setor.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a. Conhecer as características organizacionais e de Recursos Humanos dos hotéis avaliados.
- b. Analisar a atuação do setor de Recursos Humanos no contexto hoteleiro.
- c. Conhecer o perfil dos gestores dos hotéis em estudo.
- d. Conhecer o perfil dos funcionários dos hotéis em estudo.
- e. Identificar as características de desenvolvimento profissional do setor.
- f. Identificar as práticas de desenvolvimento dos funcionários dos hotéis avaliados.
- g. Confrontar a interação entre o perfil atual dos funcionários e as novas práticas de Recursos Humanos no contexto hoteleiro.

### 1.3 JUSTIFICATIVA / RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No contexto hoteleiro, bem como em outras áreas, os sujeitos envolvidos são considerados atores-chaves. Nesse sentido, as questões relacionadas ao processo de construção de posicionamento desses agentes envolvem certa complexidade, pois, de acordo com Cosh, Duncan e Hughes (1998) não são apenas baseados na formação profissional, mas na experiência, nas competências, na personalidade e no contexto no qual se está inserido.

Para conceber essa abordagem este estudo limita como ambiente externo o desenvolvimento profissional do setor turístico, como ambiente interno as práticas de RH, e como pessoas os atores da hotelaria.

Dentro dessa perspectiva é que alguns autores como Teixeira e Morrison (2004), Oliveira e Gueiros (2004), Baum, Amoah e Spivack (1997) têm focado seus estudos com o propósito de avaliar a formação profissional e a administração de Recursos Humanos dentro das empresas hoteleiras. Mas esses autores não enfatizam as relações que surgem entre o ambiente externo, ambiente interno e os atores organizacionais.

No que se refere essas relações é imperativo compreender quais as influências dos aspectos do ambiente externo no ambiente interno e nos atores organizacionais e quais os processos que surgem a partir delas. A partir daí é possível compreender os processos que originaram os posicionamentos dos gestores e dos funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES em relação ao desenvolvimento profissional no setor.

Ao alcançar o objetivo proposto é possível desenvolver o campo dos estudos organizacionais, principalmente por uma ótica voltada para o setor hoteleiro, algo pouco explorado no campo.

A relevância da proposta está em assumir o estudo referente ao desenvolvimento profissional do setor turístico numa lógica voltada para as construções sociais de posicionamentos dos atores.

Essa discussão nesta dissertação está estruturada em cinco capítulos:

- No primeiro capítulo é apresentada esta introdução na qual é feita uma contextualização geral do tema e são explanados os objetivos e as justificativas que motivaram a realização da dissertação;
- No segundo capítulo tem-se a fundamentação teórica, elaborada para embasar as delimitações do estudo, iniciando-se com a Teoria sobre a Construção Social da Realidade e a Teoria das Representações Sociais, passando para uma compreensão geral do setor analisado, o hoteleiro, explanando os aspectos que envolvem o desenvolvimento profissional da área e terminando com as perspectivas da área de gestão de pessoas e desenvolvimento;
- O terceiro capítulo detalha do percurso metodológico utilizado para a realização da pesquisa em campo;
- O quarto capítulo descreve as análises e os resultados da pesquisa à luz do referencial teórico;
- O quinto capítulo apresenta as principais conclusões do estudo.

## Capítulo 2

### 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1 A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE: UM CAMINHO PARA COMPREENDER A CONSTRUÇÃO DOS POSICIONAMENTOS ORGANIZACIONAIS

Abordar a respeito da construção social é pertinente para o embasamento e compreensão desse estudo, pois a construção social aqui será entendida como um elo que abrange a construção dos posicionamentos dos atores sociais, sendo estes envolvidos por um conjunto de influências, tais como ambiente, formação, experiência, etc. Além das abordagens teóricas que envolve a Construção Social da Realidade (BERGER, LUCKMANN, 2008), são feitas considerações sobre a Teoria das Representações Sociais (MOSCOVICI, 2004; WACHELKE; CAMARGO, 2007) e sobre a Teoria de Identidade Social (MACHADO, 2003)

Ao analisar o processo no qual a realidade é construída socialmente, Berger e Luckmann (2008, p.14) defendem a sociologia do conhecimento. Para esses autores “a sociologia do conhecimento diz respeito à análise da construção social da realidade”. Sendo o conhecimento de senso comum, constituído de uma gama de significados fundamentais para a existência da sociedade (BERGER; LUCKMANN, 2008).

A abordagem da sociologia do conhecimento é fundada nos trabalhos de Weber (Berger e Luckmann, 2008) e de Schütz (Berger e Luckmann, 2008). Para esse último, o conhecimento está baseado em experiências anteriores, sejam elas próprias do sujeito ou comunicada pela família, estudos, influências sociais, etc. O conjunto desses conhecimentos são referências para as ações dos indivíduos.

Na teoria da construção do conhecimento na vida cotidiana, proposta por Berger e Luckmann (2008), existe uma dialética entre o conhecimento e sua base social, a partir da representação do conhecimento como um produto social e como um fator de mudança social.

Na discussão sobre a realidade como construção social, os autores argumentam suas concepções em torno da sociedade como realidade objetiva e da sociedade como realidade subjetiva.

No entanto, Berger e Luckmann (2008) ressaltam que a sociedade é ao mesmo tempo uma realidade objetiva e subjetiva, e que para compreender adequadamente um fenômeno social ou um ator social é necessário abranger três aspectos nesse processo: interiorização, objetivação e exteriorização.

Os argumentos que se baseiam na sociedade como realidade objetiva abrange o processo de exteriorização, de construção da realidade e, segundo Berger e Luckmann (2008), estão envoltos nos seguintes conceitos:

- Institucionalização: que se refere à troca e transmissão de hábitos entre atores, sendo construídas através da interação entre indivíduos e que existem antes do indivíduo e continuarão existindo depois dele;
- Tipificação: no sentido de uniformização dos hábitos dos indivíduos;
- Papéis: uma espécie de tipificação dentro de um contexto objetivado, onde a experiência do indivíduo é incorporada às instituições através dos papéis que este desempenha no mundo social;

- Legitimação: processos que diz ao indivíduo o porquê das coisas, procedendo a conhecimento e valores;
- Universos simbólicos: remete a localização dos acontecimentos, estabelece memória, referência.

A lógica do raciocínio de Berger e Luckmann (2008, p. 141) nas considerações sobre a sociedade como realidade objetiva, é enfatizada na afirmação: “A sociedade inteira agora ganha sentido. Instituição e papéis particulares são legitimados por sua localização em um mundo compreensivelmente dotado de significações”.

No entanto, é visível que a principal concepção de Berger e Luckmann (2008) é que a realidade objetiva é socialmente construída, podendo ser alterada e disponibilizar diversos significados. A compreensão do mundo como uma construção social permite entender que se o homem, inserido na sociedade, é visto como um construtor do mundo, este também é capaz de reconstruí-lo continuamente.

Tendo como base essas considerações, Mello e Tonelli (2002) propuseram que o tempo (no sentido de mudança na temporalidade e escassez do tempo diante da correria da sociedade contemporânea) deveria ser entendido como uma construção social, por está ligado às práticas de uma sociedade. Através das considerações de Berger e Luckmann (2008) Mello e Tonelli (2002) observaram o relógio e o calendário ocidental como construções que foram objetivadas.

Em complemento às discussões sobre a sociedade como realidade objetiva, Berger e Luckmann (2008) discorrem sobre a sociedade como realidade subjetiva, destacando aqui o processo de interiorização.

Esse discurso de interiorização permite o entendimento da inserção do indivíduo como membro da sociedade. Nesse processo, ele passa por uma sequência temporal, interiorizando a compreensão dos outros e a apreensão do mundo como realidade social recheado de sentidos e significados (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Na concepção de Berger e Luckmann (2008) essa sequência temporal é dividida primeiramente em socialização primária (aprendizado cognoscitivo, com alto grau de emoções), onde o mundo já se encontra objetivado, com sua própria localização, estrutura social e idiossincrasias individuais.

Esse processo termina quando são abstraídos papéis e atitudes dos outros significativos concretos, estabelecido na consciência do indivíduo, pois agora, ele tem uma personalidade e um mundo, porém, é importante destacar que, a socialização nunca acaba, pois a interiorização da sociedade, da realidade e da identidade<sup>1</sup> é contínua (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Em seguida, tem-se a socialização secundária (interiorização de submundos institucionais), determinada pelas divisões do trabalho e disseminação do conhecimento, sendo esse processo envolvido por elementos normativos, afetivos e cognoscitivos. Cabe destacar que nesse processo de socialização secundária, a realidade está inserida em um contexto institucional, que antes não era percebido.

No entanto, a essência desse tipo de interiorização é caracterizada como uma realidade subjetiva delicada, por ser vulnerável à realidade, devido ao fato de estar inteiramente arraigada na consciência (BERGER; LUCKMANN, 2008).

---

<sup>1</sup> O termo identidade é usado aqui no sentido de absorver e interiorizar significados, se apropriar de aspectos de um mundo social específico. A formação desses processos na consciência humana resulta na identificação com os significados e na auto-identificação para com a sociedade (BERGER; LUCKMANN, 2008).

A realidade subjetiva, tratada por Berger e Luckmann (2008), só pode ser mantida como realidade se esta mantiver estruturas de base social e processos sociais determinados para sua sustentação. Dito em outras palavras, o indivíduo só consegue sustentar sua auto-identificação pessoal em um meio que se confirme esta identidade.

Diante dessas considerações, Berger e Luckmann (2008) destacam que esses dois tipos de socialização, fundamentais para estabelecer a realidade social do indivíduo, são variantes em extensão e intensidade, pois dependem da propagação do conhecimento.

A abordagem da sociedade como realidade objetiva de Berger e Luckmann (2008) foi considerada em um estudo de Vasconcelos (2002) que tratou da estratégia empresarial. Esse autor se embasou na abordagem construtivista em estratégia, e a definiu como contemplação social que observa as ações humanas como consequência das atitudes individuais, sendo estas, mediadas pelas interpretações que os indivíduos possuem da realidade social.

A apreciação acima vai ao encontro do que é discutido nesta dissertação. Ou seja, os atores de uma organização podem constituir práticas e posicionamentos, a partir da sua interação com os demais atores organizacionais e na sua percepção e conhecimento do mundo.

Nesse contexto, de acordo com Berger e Luckmann (2008) a organização deixa de ser vista como um estabelecimento material e passa a ser resultado de um mundo socialmente construído.

Considerando essa concepção, Nicolini e Mezner (1995) exploraram o campo da aprendizagem organizacional, integrando-a sob diversas perspectivas, mas tendo

como corte processos cognitivos de aprendizagem. Os autores destacam que as organizações que aprendem (aquelas nas quais as pessoas têm espaço para potencializar a aprendizagem) estão envolvidas em processos cognitivos de aprendizagem, ou seja, uma estrutura cognitiva organizacional, e que podem ser interpretadas como uma construção social que se modifica e se transforma em modo de estrutura explicável.

O corte da abordagem construtivista adotado por Vasconcelos (2002) descarta a perspectiva da organização como indústria ou firma, e compreende a perspectiva pelo ângulo dos atores organizacionais, focando principalmente suas percepções, ações e modo de desenvolver a realidade. Essa percepção voltada para o indivíduo lança à luz a teoria sobre a identidade. A temática identidade abrange várias perspectivas e diferentes interfaces. Machado (2003) abordou essas interfaces em um estudo onde apresentou os diversos níveis da identidade e verificou sua aplicabilidade em estudos organizacionais.

A apresentação dessa temática em estudos organizacionais é relevante, pois entender a natureza da identidade é um caminho para compreender práticas individuais ou coletivas que são construídas na atualidade. Mesmo havendo distinções entre os níveis de identidade, cabe destacar que eles estão interligados, pois fazem parte do comportamento humano (MACHADO, 2003).

Considerando essas distinções e tendo em vista a ampliação das discussões que envolvem a subjetividade no âmbito organizacional, Machado (2003) abordou: a identidade pessoal, construída a partir do conceito de si e das identidades exteriores (DUBAR, 1996); a identidade social, representada pela relação do indivíduo com a estrutura psicológica e fatores sociais (MACHADO, 2003); a identidade no trabalho, composta a partir dos papéis desenvolvidos no ambiente do trabalho, resultado das

experiências de poder, constituídas no meio produtivo (SAINSANLIEU, 1995); e a identidade organizacional, caracterizada pelo processo na qual os indivíduos especifica as organizações em sua mente (SCOTT; LANE, 2000).

No entanto, no contexto deste estudo cabe destacar a Teoria de Identidade Social, por compor elementos de interação entre a perspectiva pessoal e social, e principalmente por permitir uma melhor compreensão dessa interação no processo de construção social (MACHADO, 2003).

A Teoria de Identidade Social busca a percepção identitária do indivíduo a partir de sua pertença a um grupo e sua não pertença a outro grupo. Nesse sentido, a identidade social é construída considerando tanto o ambiente e os grupos a qual o indivíduo pertence como também considera os grupos opostos aos quais ele não pertence (MACHADO, 2003). Assim, existe uma dialética entre a identificação e o distinto, e a identidade social resulta justamente na unidade desse processo, em que cada indivíduo busca constituir sua identidade em relação a outros grupos (MACHADO, 2003).

Além dessa consideração, Machado (2003) ressalta que no processo de construção da identidade social, há uma articulação entre a experiência provinda dos relacionamentos e a experiência cognitiva referente às coisas e à ação.

As considerações conceituais a cerca da Teoria de Identidade Social estão em consonância com a Teoria das Representações Sociais, que é abordada sequentemente, pois incorpora os processos de objetivação e ancoragem, estruturando de maneira mais completa este trabalho para uma abordagem construtivista. Essa abordagem acredita no sujeito construindo ativamente e busca

compreender a construção das estruturas cognitivas que o indivíduo estabelece durante seu desenvolvimento (ARENDR, 2003).

A representação social é um meio de conhecimento que visa converter o não-conhecido em conhecido, o não-familiar em familiar, através do método de adicionar às estruturas do conhecimento já existentes, novas estruturas (MOSCOVICI, 2004).

Nessa perspectiva de incorporação de estruturas novas, são gerados os processos de ancoragem e objetivação. De maneira geral, a ancoragem consiste em agrupar o estranho e o novo às estruturas de pensamento já existentes, enquanto que a objetivação é assumir como concreto o que é abstrato (MOSCOVICI, 2004).

A teoria das representações sociais tem como cerne a mudança, mas também se caracteriza em explicar as interações e influências que existem entre os indivíduos e a realidade dos grupos sociais o qual fazem parte (WACHELKE; CAMARGO, 2007). Essa interação facilita as explicações sobre a construção dos objetos sociais (VALA, 1996).

Trata-se de um processo que abre espaço para que os indivíduos interpretem aspectos da realidade e se relacione com eles, pois a representação transforma o objeto social em realidade para os atores sociais (WACHELKE; CAMARGO, 2007).

A perspectiva das representações não se limita apenas no intermédio entre aspectos ambientais e ações comportamentais, mas em demonstrar para os atores sociais as características do ambiente e as ações que devem ser efetuadas (MOSCOVICI, 2003).

Com o embasamento teórico proposto que aborda sobre a construção social da realidade, sobre o processo de formação da identidade social e sobre a Teoria das Representações Sociais, somados a isso, o entendimento do papel dos atores

na sociedade, e mais especificamente, suas experiências, formação, ações, escolhas, práticas e uma gama de produções sociais, tornam-se possível compreender como os posicionamentos organizacionais estão sendo construídos.

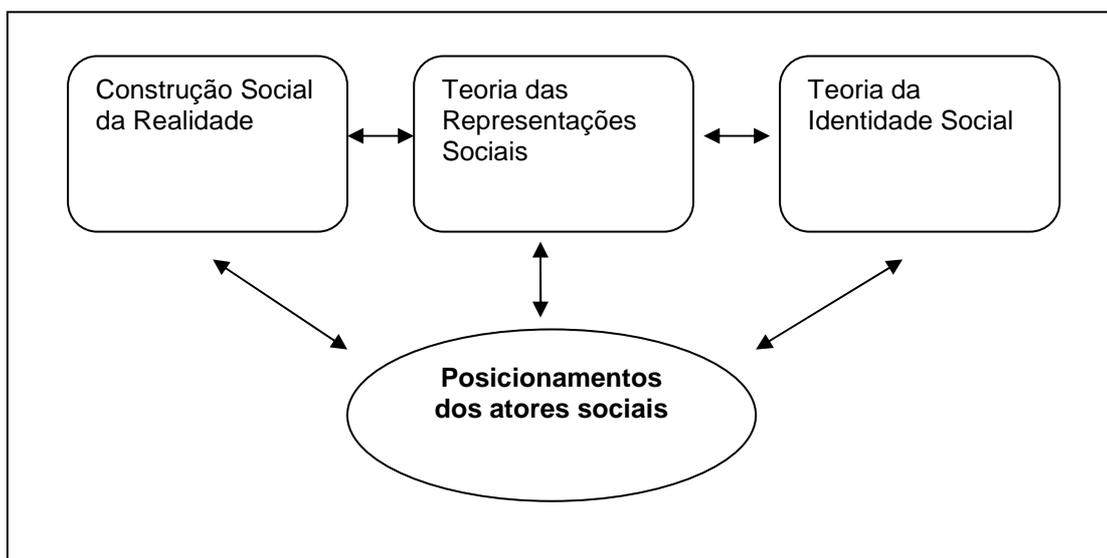


Figura 1: Articulações teóricas

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação com base nas teorias propostas no estudo

Neste estudo, esses posicionamentos serão analisados tendo como foco o setor hoteleiro e como direcionamento o desenvolvimento profissional da área e as práticas organizacionais de desenvolvimento de pessoas.

## 2.2 O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO SETOR TURÍSTICO

O ambiente que permeia o mundo na contemporaneidade é marcado por mudanças nas diferentes áreas e setores, sejam em nível econômico, financeiro, social, científico ou tecnológico. Esse contexto tem sido palco de grandes debates, e tem levado as organizações a repensarem continuamente suas estratégias, direcionando-as a buscar a competitividade (FORNARI, 2006).

Neste estudo, esse ambiente externo é articulado mediante alguns aspectos que envolvem o desenvolvimento profissional no setor. A seguir são apresentados em subtópicos, tais aspectos que em diferentes níveis de relevância envolvem o setor turístico. Essa demarcação é pertinente, pois visa embasar a maneira de como os atores das organizações turísticas, podem ser influenciados ou submetidos por esses aspectos.

### **2.2.1 Considerações sobre a atividade hoteleira**

A atividade turística abrange atualmente uma função relevante na economia mundial, sendo equiparada com representatividade econômica à indústria do Petróleo (GORINI; MENDES, 2005). Essa atividade, segundo a Embratur, gera US\$ 4 trilhões e aproximadamente 280 milhões de empregos em todo o mundo.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT) a geração de empregos proporcionada pelo turismo está direta ou indiretamente ligada a organizações como hotéis, transportadoras, locadoras de veículos, lavanderias, agências turísticas, lojas de *souvenires*, restaurantes, fazendas, artes e artesanato, entre outros. A OMT ainda destaca que o turismo é responsável por um em cada nove empregos gerados no mundo (OMT, 2005)

Dentre os diversos segmentos que envolvem a atividade turística, toma-se como corte deste trabalho o segmento hoteleiro. A administração hoteleira no Brasil, até a década de 1960, era basicamente familiar, porém, as mudanças mercadológicas e o aumento da competição fizeram com que essas características fossem submergidas, principalmente com a entrada de grandes redes internacionais nas décadas de 1960 e 1970 (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2001).

O setor hoteleiro atualmente é caracterizado principalmente por pequenas e médias empresas, sendo: 13% hotéis independentes, 38% de cadeias nacionais e 48% de cadeias internacionais<sup>2</sup> (SAAB; DAEMON, 2001).

Considerando a estrutura das organizações hoteleiras, Souza (1999) as classifica como familiar, intermediária ou profissional. Segundo o autor, a estrutura familiar é encontrada nos hotéis de pequeno porte, onde o proprietário realiza as funções de gerências; a estrutura intermediária abrange os hotéis de médio porte e se encontra em uma fase de transição, onde são perceptíveis as funções gerenciais sendo exercidas entre os familiares e os profissionais provindos do mercado; e, por fim, a estrutura profissional, encontrada nos hotéis de grande porte, onde há uma maior quantidade de serviços e complexidade nas operações, nessa estrutura as funções gerenciais são desempenhadas também por profissionais provindos do mercado e em muitos casos existe uma diretoria composta por proprietários e acionistas.

O segmento hoteleiro possui algumas características que merecem destaque. Para Gorini e Mendes (2005) a mão-de-obra é um aspecto fundamental, devido ao fato de que a maior parte das atividades desenvolvidas esteja diretamente ligada ao atendimento aos hóspedes. Outra característica intrínseca do setor hoteleiro que gera discussões pela busca de soluções, é a sazonalidade, resultado do nível de procura por hospedagem, que tem picos e quedas de utilização em determinados períodos, em geral denominados de alta, média e baixa temporada (MATTOS, 2004).

A atividade hoteleira ao longo dos anos perpassa por vários momentos e processos decisivos na sua estruturação e no seu desenvolvimento. Dentre esses

---

<sup>2</sup> Nesta relação são apenas considerados os hotéis licenciados pela Embratur.

processos Gorini e Mendes (2005) destacam: na década de 1970 o crescimento de viagens em virtude ao incremento dos transportes aéreo e rodoviário; os incentivos fiscais oferecidos ao setor na década de 1960; a entrada de novas operadoras com o intuito de diversificar os mercados em escala mundial na década de 1980, devido ao acirramento da concorrência internacional; o fim do processo inflacionário a partir de 1994, ocasionando um aumento no número de viagens domésticas e aumento da entrada de turistas estrangeiros; além de uma reorganização do setor e desenvolvimento de novos empreendimentos<sup>3</sup>.

Em meio a esses processos, Campos (2003) destaca que a entrada de grandes redes internacionais de hotelaria contribuiu para a indústria da hospitalidade, no que se refere a padronização e a qualidade dos serviços. Um processo que levou ao desenvolvimento da era do profissionalismo em turismo e hotelaria

Esse cenário resultou em uma mudança considerável nos sistemas de classificação dos meios de hospedagem no Brasil. De acordo com normas da Embratur (2002), a classificação dos hotéis deve ser dividida em seis categorias, avaliando indicadores referentes à gestão do empreendimento e à qualidade dos serviços e instalações, quais sejam: superluxo (cinco estrelas plus), luxo (cinco estrelas), superior (quatro estrelas), turístico (três estrelas), econômico (duas estrelas) e simples (uma estrela).<sup>4</sup>

O egresso e o crescimento das cadeias internacionais e a padronização da suas instalações, produtos e serviços, já destacado por Campos (2003), acarretou na constituição de um parque hoteleiro caracterizado por redes, onde a marca se

---

<sup>3</sup> A criação de pólos turísticos (o complexo Costa do Sauípe é o mais emblemático).

<sup>4</sup> A adoção e adesão ao sistema de classificação oficial é um ato voluntário dos meios de hospedagem interessados em fazer parte de um referencial informativo de cunho oficial destinado a orientar os mercados turísticos internos e externos (GORINI; MENDES, 2005).

sobrepõe, indicando suas instalações, e qualidade dos produtos e serviços oferecidos, podendo em outro nível identificar até mesmo seu público-alvo (GORINI; MENDES, 2005). Essa alteração no processo de identificação nos meios de hospedagem, pode ocasionar uma desconsideração por parte dos hóspedes, em relação à classificação tradicional proposta pela Embratur.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) atualmente o parque hoteleiro nacional comporta com aproximadamente 25 mil meios de hospedagem, sendo 18 mil hotéis e pousadas; representando uma oferta de 1,1 milhões de apartamentos – unidades habitacionais (UHs); são aproximadamente 70% de empreendimentos de pequeno porte. A ABIH considera que a hotelaria nacional movimenta cerca de US\$ 8 bilhões ao ano e que o setor emprega em média R\$ 2 bilhões por ano com mão-de-obra (ABIH, 2008).

A predominância do setor em empresas de pequeno porte pode ser explicada, de acordo com Hughes (1992) e Ball (1996), por fatores como o baixo capital necessário para iniciar o negócio e as poucas barreiras de entradas para o setor. Morrison (1998) acrescenta que o turismo possui um mercado bastante segmentado e com muita frequência operada por uma diversidade de pequenas empresas.

Todos esses aspectos marcaram a indústria hoteleira no Brasil e contribuíram para a expansão da sua oferta. No entanto, alguns impactos negativos também são observáveis no ambiente do turismo e da hotelaria.

Gorini e Mendes (2005) explanaram esses impactos no período de 2000/2003 sob duas perspectivas, a primeira pelo lado da demanda, onde houve uma diminuição nas demandas do turismo de negócio, por conta do lento crescimento econômico interno e a redução no turismo de lazer, devido aos baixos níveis de

rendas. A segunda perspectiva visa à ótica da oferta, que com o aumento na construção de hotéis houve uma ampliação na competição local e uma baixa na taxa média de ocupação.

Apontando algumas barreiras dessa atividade, Saab e Daemon (2001) ressaltam que a pouca divulgação do Brasil no exterior, os elevados preços de passagens aéreas e de locação de carros, a imagem negativa do país, associados aos problemas da violência urbana, ajudam a compor alguns dos entraves contra o desenvolvimento do turismo e conseqüentemente da hotelaria no Brasil.

Além desses impactos, as organizações hoteleiras bem como outras organizações também esbarram em uma economia de constantes mudanças em vários níveis que permeiam a sociedade. Esse cenário indica a necessidade de uma mudança organizacional e estrutural, o que origina dentre outros uma alteração dos aspectos culturais das empresas, gerando um sentimento de impotência e falta de controle por parte dos gestores dessas organizações (ANJOS, 2004)

Uma dessas mudanças que atingiram não apenas as organizações em geral, mas as organizações hoteleiras foi o advento da indústria da tecnologia de informação. Nesse sentido, Olsen e Connolly (2000) destacam que as melhorias nos computadores e o incremento nos softwares, têm impactado substancialmente as operações do turismo e, conseqüentemente dos hotéis. A tecnologia tornou-se um fator de sucesso na indústria da hospitalidade, sendo vista como uma arma estratégica de gestão (PHILLIPS; MOUTINHO, 1998).

Nesse contexto, Mendes Filho e Ramos (2002) ressaltam que os gestores devem ter capacidade de identificar e implementar novas tecnologias nos hotéis, para que estes gerem vantagem competitiva.

Tomando o advento da tecnologia, em particular sua inserção no setor hoteleiro, Cho, Schmelzer e McMahon (2002) propuseram um modelo designado para que de maneira eficaz os novos processos tecnológicos incorporem no gerenciamento de empresas hoteleiras. Tendo em vista essas considerações, é observável que o segmento hoteleiro no Brasil foi se reestruturando e sendo abordado por aspectos que se inserem no ambiente contemporâneo. Esse ambiente é caracterizado pela globalização, a qual exige um aumento na qualidade dos recursos humanos, e conseqüentemente determina mudanças no seu perfil. De acordo com Almeida (2001), o profissional alinhado com as demandas do mercado global, aprende continuamente, é eficaz ao tomar decisões criativas e consegue manter-se competitivo e sobrevivente diante desse cenário, diferentemente de profissionais incapacitados e inflexíveis que não buscam atender as novas exigências do mercado de trabalho.

Diante de todo esse ambiente contemporâneo, emerge uma nova concepção em empresas prestadoras de serviços, sendo aqui incluídas as organizações hoteleiras, objeto deste estudo. Essa nova concepção é atrelada ao desenvolvimento da atividade turística e ao aumento da demanda por produtos e serviços de qualidade, o que reflete em uma observação ao fator humano inserido nessas organizações (PAIXÃO, 2007).

Segundo Hjalager e Andersen (2001) o enfoque nas pessoas que trabalham em empresas prestadoras de serviços não é novo, a mudança no perfil do consumidor, cada vez mais exigente, determina o aumento na qualidade de produtos e serviços, o que conseqüentemente origina uma necessidade em ampliar as qualificações dos profissionais atrelados a essas atividades.

Conforme Daza (2003) o conhecimento é muito mais do que “saber fazer”, é principalmente “saber como criar novas formas de saber”. Nesse sentido, o conhecimento está mais vinculado com a aprendizagem, com o processo de geração de novos conhecimentos.

Não apenas a informação e o conhecimento são pontos importantes na sociedade contemporânea, de acordo com Faria e Quelhas (2005), a educação pode ser vista como um canal para a melhoria de condição da cidadania e principalmente como um diferencial na competitividade entre os sistemas de mercado. As autoras enfatizam o setor de serviços, que devido ao seu crescimento têm reivindicado a profissionalização por partes de todos os envolvidos.

Dentro desse contexto, o turismo desperta como um dos grandes setores inserido na economia mundial, apresentando altos índices de crescimento em países e regiões (SAAB; DAEMON, 2001). Essas características da área influenciam mudanças na formação do profissional que nela atua.

### **2.2.2 Desenvolvimento do turismo e hotelaria como área do conhecimento**

Primeiramente é conveniente destacar a diferença entre o curso de turismo e administração hoteleira. O Ministério da Educação - MEC (2008) ressalta que o curso de graduação em turismo visa uma formação mais generalista tanto no sentido do conhecimento geral, das ciências humanas, sociais, políticas e econômicas, como de uma formação especializada de conhecimentos específicos nas áreas culturais, históricas, ambientais, antropológicas. Nesse sentido, o curso de turismo visa formar o Turismólogo, aquele que deve ser capaz de identificar objetos

turísticos e transformá-los em eventos de sucesso, atuando tanto no planejamento de espaços turísticos como no gerenciamento de organizações turísticas.

Ainda segundo o MEC (2008), o curso de graduação em administração hoteleira deve formar um profissional com ênfase na gestão e administração de hotéis, apto a compreender todos os aspectos estruturais, infra-estruturais de acordo com os diversos segmentos da demanda hoteleira. Nesse curso, o principal propósito é ensinar a operacionalização de um hotel, abordando disciplinas básicas da administração e depois especificando com disciplinas relacionadas a marketing hoteleiro, meios de hospedagem, alimentos e bebidas lazer e entretenimento.

Nos últimos anos, a educação em turismo e hotelaria vem se desenvolvendo, e para entender esse processo é importante analisar sua trajetória. De acordo com Rejowski (1996), o primeiro curso de turismo no Brasil em nível de graduação criado por uma instituição privada foi na Faculdade de Morumbi (atual Universidade Anhembi-Morumbi) em 1971, a partir de então, na primeira metade da década de 1970 outros cursos foram criados em instituições públicas e privadas.

Ainda segundo Rejowski (1996), em 1978 o primeiro curso de administração hoteleira foi criado pela Universidade de Caxias do Sul.

A partir daí houve uma grande expansão da educação no setor. Faria e Quelhas (2005) detalham o crescimento da educação enfatizando o grande número de instituição/escolas públicas e privadas que atualmente dispõem de cursos diversos em turismo e hotelaria, além da formação em nível técnico.

Segundo dados do Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2007), a lista atual da relação dos programas e/ou

cursos de graduação e sequencias oferecidos pelas instituições de educação superior no Brasil contém 50 cursos de hotelaria, 532 cursos de Turismo, 29 cursos classificados como de turismo e hotelaria, além de 87 cursos de eventos e 28 de gastronomia.

Tendo em vista todo o cenário de desenvolvimento que abrange a área educacional em turismo, Teixeira (2001) atenta para as estruturas inadequadas que permeiam os cursos. A autora ressalta que os cursos de turismo e hotelaria deverão enfrentar muitos desafios para se consolidarem como área do conhecimento, dentre eles, a necessidade da qualificação de seus docentes e uma maior relação das Instituições de Educação Superior com empresas públicas e privadas.

Sendo assim, existe uma forte discussão em torno da educação em turismo e hotelaria. Diversos autores expõem a real situação a qual se encontra a educação em turismo e mostram as características desses cursos e os desafios que terão de enfrentar para serem reconhecidos como campo do conhecimento (COOPER; SHEPHERD; WESTAKE, 2001; ECHTNER, 1995; TEIXEIRA, 2001). Nesse sentido, Teixeira (2001) destaca que esse reconhecimento abrange o MEC, pois é ele quem sinaliza através das Diretrizes Curriculares os conteúdos de formação básica e específica, abrange as instituições de educação, pois elas terão que investir na qualificação do seu quadro docente e abrange o mercado, pois o desenvolvimento da área depende também da procura pelos cursos e do preenchimento das vagas ofertadas.

Vários são os desafios que invadem as discussões sobre a educação em turismo e hotelaria. Catramby e Costa (2004) indagam sobre a falta de importância dada à pesquisa científica e construção do conhecimento nessa área,

sendo estes cursos caracterizados apenas como um mero curso “técnico de nível superior”.

A relação do mercado com as demandas oferecidas por esses cursos também geram um grande debate. De acordo com Reijowski e Carneiro (2003) existe uma incompatibilidade entre os cursos e programas ofertados com as reais necessidades do mercado de trabalho, sendo isto gerado pelas falhas no sistema de ensino. Corroborando com esse entendimento, Teixeira (2001), destaca como outro desafio a diminuição do “gap” (distância) entre as necessidades do *trade* turístico e o conteúdo ofertado pelos cursos.

Nesse sentido, Cooper, Shepherd e Westake (2001, p.31) afirmam: “a educação superior deve estar orientada para a apresentação de soluções criativas aos problemas existentes, devendo se cristalizar nas necessidades didáticas e pedagógicas apropriadas e se apoiar na experiência científica”. Porém, diante de todos esses desafios destacados na literatura Cooper, Shepherd e Westake (2001) relatam que o desenvolvimento da educação em turismo, nas últimas décadas, têm passado por uma transição de foco e importância. Houve tempo em que o turismo era apenas um suplemento para disciplinas mais reconhecidas, aumentando o foco dos cursos recentemente concebidos e as áreas primárias de estudo.

Echtner (1995) comenta que por ser uma disciplina segmentada, multi e interdisciplinar, a educação em turismo torna-se uma tarefa difícil, o que cria conflitos e dificuldade em seu entendimento. Segundo a autora, a incorporação da disciplina “turismo” em áreas de estudo como Administração, Sociologia e Geografia foi um dos fatores para que o turismo se desenvolvesse como disciplina acadêmica criando assim, escolas específicas para seu estudo.

Além desses fatores, Cooper, Shepherd e Westake (2001) acrescentam os treinamentos exclusivos para o setor de viagens e cursos na área de negócios como incremento para o turismo se equivar a uma disciplina acadêmica.

Atualmente, os cursos estão enfatizando questões gerenciais e internalizando o conceito da interdisciplinaridade, já que a hospitalidade necessita da contribuição de outras áreas como a administração, a sociologia, a psicologia e a economia (CARVALHO, 2006).

Diante do exposto, é perceptível o desenvolvimento da educação voltada para o turismo e hotelaria, devido ao grande número de instituições que promovem esses cursos e a variedade no tipo de ensino. Apesar das grandes discussões em relação à qualidade desses cursos e até mesmo da sua real importância para as ciências sociais e estudos organizacionais, eles são uma realidade capaz de interferir nos ambientes mercadológicos e profissionais da área. Portanto, perceber os posicionamentos dos atores das organizações turísticas no que se refere esse desenvolvimento é pertinente para o alcance do objetivo deste estudo.

### 2.2.3 A formação do profissional do turismo e da hotelaria

Atualmente é ampla a diversidade do tipo de ensino que envolve os profissionais de turismo. Fazendo uma análise dessa variedade, verifica-se que os cursos na área de turismo atendem várias demandas como: Gestão: (bacharelado e tecnólogo), supervisão (seqüenciais) e operacional (técnicos e ensino livre) (CATRAMBY; COSTA, 2004).

A alta demanda por produtos e serviços turísticos de qualidade, exige, dentre outros aspectos, a qualificação profissional (SOARES; ALMEIDA, 2006). Nesse

sentido, existem diferentes maneiras de perceber a relevância de algum tipo de qualificação ou formação. Esses dois aspectos são compreendidos no tocante deste trabalho nos níveis de graduação, formação técnica e desenvolvimento interno.

Um profissional inserido no âmbito educacional de nível superior em turismo pode desfrutar de algumas vantagens como: ter a capacidade de uma visão multidisciplinar abrangendo diversas áreas (ECHTNER, 1995). Dentre estas, tem-se a contribuição de assuntos das áreas de administração, economia, geografia, e outras. Além disso, os cursos têm focado aspectos referentes a processos gerenciais (CARVALHO, 2006).

A oferta de cursos do nível de terceiro grau em turismo conforme já explanada, é alta . No entanto, Trigo (1998) comenta que a explosão na quantidade de cursos de turismo no Brasil, não significa qualidade nos mesmos, o que gera inúmeros problemas, inclusive questionamentos sobre os profissionais que estão sendo formados.

Um desses questionamentos é o alto número de graduados migrando para outras áreas de atuação. O que, para Soares e Almeida (2006), é uma questão de responsabilidade das Instituições de Ensino Superior, em esclarecer aos estudantes sobre o papel do turismólogo e suas possibilidades de mercado de trabalho.

Outra discussão em relação à formação superior em turismo esbarra na questão de que a maioria das organizações turísticas, como por exemplo, os hotéis, não sentem a necessidade de contratar profissionais com o nível superior de formação, mas apenas uma mão-de-obra com formação técnica (LIMA; MELO; SILVA, 2007).

Tomando agora os cursos técnicos voltados para a área, cabe destacar que estes são equivalentes ao ensino médio e pós-médio completo, e que na maioria das vezes, são procurados para a formação de guia de turismo<sup>5</sup> (MEC, 1999).

É importante ressaltar que instituições como o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) foram umas das primeiras a focar a profissionalização voltada para a hotelaria, e vêm desenvolvendo ações pedagógicas na área até hoje (ALMEIDA, 2001). Esse tipo de ensino visa à capacitação específica de uma mão-de-obra que pode atuar nas áreas de recepção, governança, alimentos e bebidas de uma empresa hoteleira.

Além desses tipos de formação, que envolvem os profissionais de turismo de hotelaria, cabe ressaltar a existência dos treinamentos internos. Tendo em vista esse entendimento, Vargas (1996) destaca que os treinamentos desenvolvidos internamente em uma organização incluem um processo que visa a internalização de novos conceitos, idéias, opiniões e principalmente a geração de novas habilidades.

Complementando essa concepção, Reis e Escrivão Filho (2003) destacam que esses processos podem agregar valor para as organizações, se desenvolvidos de maneira que maximizem os potenciais de seus funcionários.

Diante dessa discussão, que abordou os tipos de formação que perpassam no profissional de turismo e hotelaria, cabe traçar um paralelo, tomando como base pesquisas empíricas, no intuito de discutir as vantagens e desvantagens desses tipos de formação, e principalmente de conhecer a percepção dos gestores sobre essas questões.

---

<sup>5</sup> Sendo uma profissão reconhecida com direito a Identidade Profissional emitida pela Embratur.

Reconhecendo que existe uma visualização crítica em relação às diversas ofertas de profissionais no mercado, Friedman, Hatch e Walker (2000) explicam que os gestores estão começando a identificar a mão-de-obra disponível, ou seja, eles estão sabendo diferenciar o capital humano exigido de acordo com as necessidades do mercado e buscam por talentos que se ajustem a essa nova realidade.

Entretanto, no tocante ao ensino formal mais aprofundado da área, com destaque para o bacharelado, esse entendimento dos autores é questionável, como mostram Lima, Melo e Silva (2007). Essas últimas desenvolveram um estudo com o objetivo de identificar se os representantes do *trade* turístico da Paraíba conhecem as competências do bacharel em turismo, e principalmente se esses gestores sentem a necessidade de admitir esse profissional para a organização. As autoras concluíram que o mercado turístico composto por agências de viagens, operadoras, companhias aéreas e hotéis não buscam contratar esse tipo de profissional. Para as autoras isso se explica devido ao fato desse mercado não conhecer as reais competências atribuídas ao profissional de turismo durante sua formação acadêmica, ou seja, muitos indagam e não entendem o porquê de um curso superior em turismo, acreditando que apenas um curso técnico seria suficiente para atender o setor.

Esse discurso leva a questionamentos sobre a regulamentação da profissão do turismólogo. Trigo (2006) descreve que na década de 1980 iniciaram-se as manifestações perante o Poder Legislativo para que essa profissão fosse regulamentada, porém o projeto foi vetado pelo então Presidente João Batista Figueiredo, no final do ano de 1983. Em 2004, aconteceu a última tentativa dessa regulamentação, a qual também foi negada. Cabe destacar que atualmente a única categoria regulamentada na área é de Guia de Turismo.

Nos últimos anos essas discussões deixam de ser prioritárias para o setor, e de maneira esporádica retomam-se os debates sobre essa temática entre estudantes e professores, no entanto esse assunto é ignorado pela maioria dos empresários e pela maior parte da academia (TRIGO, 2006).

Para tentar entender esse processo, Santos Filho (2004) destacou alguns argumentos que podem explicar a não regulamentação da profissão: a delimitação do campo de atuação do profissional; o temor de uma organização política em volta de um sindicato forte e não patronal; e o argumento de que os melhores profissionais conseguirão seu espaço no mercado de trabalho através de sua competência e não de um instrumento legal.

O que se pode observar é que diante das questões que envolvem a graduação de turismo e a regulamentação da profissão, permeia uma incerteza, que poderá ser resolvida através de ações, políticas públicas e planejamento (ROCHA; NOVAES, 2007).

Apesar dos dados do Inep (2009), citados anteriormente, mostrarem o crescimento quantitativo dos cursos, a procura por esse tipo formação apresenta índices de declínio, e um dos fatores para esse cenário pode ser a falta de uma regulamentação específica para a profissão e a falta de compreensão das organizações do setor, que compõem o mercado hoteleiro, sobre o papel desse profissional (LOBO, 2008).

Essa falta de compreensão é detalhada a seguir através de estudos empíricos sobre essa temática.

A análise do *trade* turístico paraibano indicou a necessidade de uma mão-de-obra técnica para atuar na área operacional, entretanto, a formação do bacharel

em turismo vai muito além de atividades técnicas, como emissão de passagens, domínio de língua estrangeira e conhecimento geográfico (LIMA; MELO; SILVA, 2007).

Nessa mesma linha de discussão, outro estudo que objetivou o reconhecimento dos gestores hoteleiros para com o profissional graduado em turismo, elaborado por Fornari (2006) é convergente com a pesquisa acima citada, sendo realizada em Natal capital do Rio Grande do Norte. A autora concluiu que a maioria dos gestores valoriza o saber adquirido com as experiências e não necessariamente o saber adquirido na formação acadêmica.

Outra conclusão no estudo de Fornari (2006) é que considerando o número total dos funcionários dos nove hotéis pesquisados apenas 1,87% são graduados em turismo, especificamente dos cargos de gerência 75% são ocupados por profissionais de outras áreas e 25% ocupados por graduados em turismo, sendo estes apenas nos setores operacionais como recepção, governança, eventos.

Esse cenário que envolve o mercado e a educação em turismo é observado também em outras regiões. De acordo com Barreto, Tamani e Silva (2004) o curso de turismo do Vale do Itajaí (Univali) foi criado a partir da solicitação dos empresários que presumiam um crescimento turístico local, no entanto, mesmo após a criação do curso, eles alegavam falta de mão-de-obra e discutiam que as aprendizagens dos cursos não correspondiam as suas necessidades.

Isso leva ao entendimento de que a formação profissional em turismo e hotelaria não seja suficiente para o egresso fácil nesse tipo de mercado, uma vez que há inúmeras variáveis que interferem nesses processos.

De acordo com Dencker (2004) o destino da atividade turística está vinculado ao desenvolvimento de seus profissionais, ou seja, o profissional de turismo pode ser um elemento chave no desenvolvimento dessa atividade, apesar do mercado ainda não ter percebido esse fato. Toda a diversidade que compreende a formação dos profissionais da área, e as questões relacionadas ao regulamento da profissão, e os desafios que abarcam a formação profissional do setor de turismo tendem a influenciar em diferentes níveis os posicionamentos e as articulações dos atores envolvidos na atividade hoteleira. Sendo assim, para entender esse processo é pertinente conhecer a formação e experiências desses atores, o que pode justificar suas ações e práticas.

### 2.3 OS ATORES SOCIAIS NA HOTELARIA

Tendo em vista o ambiente que abrange o mercado global na contemporaneidade, e especificamente o setor hoteleiro, conforme já explanado, os atores deste setor, podem ser influenciados pelos diferentes ambientes do local ao internacional. Uma adequação à pluralidade das demandas criadas por esse cenário pode possibilitar que estes atores também influenciem em diversos ambientes de sua atuação.

É importante destacar que no âmbito deste trabalho esses atores são os indivíduos que atuam no setor, sendo denominados como profissionais do turismo. Portanto, para compreender o processo de construção de seus posicionamentos, é imprescindível abordar sobre os meios de aprendizagem que os envolvem.

Tendo em vista que já foi feita uma explanação a cerca da diversidade de meios de formação para o setor, aqui serão focados apenas os processos que abarcam os gestores da área.

Cosh, Duncan e Hughes (1998) declaram que os processos de desenvolvimento de gestores não são apenas embasados em conteúdos, mas abrange aspectos como personalidade, competência gerencial e experiência.

O processo baseado em conteúdos pode ser entendido como aquele relacionado à formação de um gestor em nível superior. Esse tipo de formação requer o desenvolvimento de visão e sensação crítica, competência técnica para operar em diversos ambientes sociais, econômicos, políticos e organizacionais, de modo a atender às necessidades e expectativas da sociedade e do mercado (SARAIVA; PORTO, 2008).

Em uma pesquisa, realizada no Estado de Sergipe, Teixeira e Morrison (2004) concluíram que o nível de escolaridade dos gestores de 30 hotéis é relativamente alto, sendo mais de 50% dos entrevistados com nível superior completo e 30% com segundo grau completo ou curso técnico. Os autores ressaltam que 3,3% têm curso superior em turismo e nenhum dos entrevistados tem curso em administração hoteleira.

Com o intuito de caracterizar os gestores de organizações hoteleiras na cidade de Salvador, Monteiro e Carrera (2006) constataram que 26,7% destes atuavam no setor na construção civil, 13,3% atuavam no comércio, 6,7% vieram do setor de restaurantes e os demais das mais diferentes áreas de atividade.

Tomando a declaração de Cosh, Duncan e Hughes (1998) de que a experiência é um importante fator no desenvolvimento dos gestores e, por conseguinte, da organização, Monteiro e Carrera (2006) apresentam um dado para esse contexto. Esses últimos, concluíram em sua pesquisa na cidade de Salvador

que aproximadamente 80% dos gestores dos hotéis pesquisados não possuíam nenhuma experiência anterior no setor.

Além da importância da formação e da experiência que devem envolver um gestor na atividade hoteleira, Teixeira e Morrison (2004) abordam as questões das redes de relacionamentos (*networks*) como significantes nos processos de aprendizagens e de gerenciamentos.

De acordo com esses autores, as restrições da capacidade gerencial, a falta de experiência no setor de atuação e as dificuldades para participação em treinamentos, podem ser supridas por uma rede de relacionamentos pessoais e institucionais.

Para que esses processos sejam eficazes, Gibb (1997) apresenta um contexto de aprendizado baseado em aprender com pares, aprender fazendo, aprender com o *feedback* dos clientes, aprender copiando, aprender resolvendo problemas e aproveitando as oportunidades de aprender com os erros.

Nesse sentido, Teixeira e Morrison (2004) destacam que os gestores consideram a atividade hoteleira simples, não sendo necessários grandes esforços para atualização e aprendizado de novas técnicas gerenciais.

No entanto, os cargos gerenciais das empresas sejam elas hoteleiras ou de outros setores exigem altos níveis de conhecimentos, principalmente os que se referem à própria gestão do negócio, pois é nesse grau da administração que se define o sucesso ou fracasso de uma organização (PETROCCHI, 2002).

Além desse aspecto, os gestores inseridos na administração hoteleira devem levar em conta aspectos como influências externas, mudanças tecnológicas, alterações nos preços dos insumos, qualidade nos serviços públicos da região,

preservação ambiental, disponibilidade de mão-de-obra e até questões de regulamentação governamental (MONTEIRO; CARRERA, 2006)

Corroborando com esse entendimento, Moyses e Wada (2008) enfatizam que a falta de percepção de todo o cenário que envolve o setor pode colocar em “cheque” os gestores hoteleiros do Brasil, ocasionando uma situação de declínio.

Para que essa situação não atinja o setor, esses gestores devem se conscientizar sobre alguns processos de gerenciamento e a relevância da gestão de recursos humanos nas empresas hoteleiras. No contexto dessa concepção, Moyses e Wada (2008) relatam que é comum uma resistência em alguns processos gerenciais devido à existência do apego emocional, justificado pelos números consideráveis de empreendimentos hoteleiros com caráter familiar.

Diante do exposto, Cunha e Frezatti (2004) pesquisaram em empresas hoteleiras a questão da gestão baseada em valor, como uma abordagem cujo propósito é fazer com que os gestores repensem os processos de gerenciamento, perpassando desde o desenvolvimento de estratégias até a definição de indicadores de desempenho. Os autores concluíram que esse tipo de gestão não faz parte da realidade do grupo empresarial investigada.

No entendimento de Hocayen-da-Silva e Teixeira (2008) para que os processos gerenciais sejam eficazes, é necessário a integração do ambiente interno e externo de empresas hoteleiras para que essas adquiram vantagens competitivas que apoiem o posicionamento estratégico em relação às mudanças que permeiam o ambiente mercadológico.

No entanto, para um grau de percepção e interpretação mais refinado, é pertinente uma conscientização por parte dos gestores no que se refere à busca por

novas alternativas de desenvolvimento gerencial, uma vez que esses aspectos devem ser entendidos e analisados de uma forma conexa (TEIXEIRA; MORRISON, 2004).

O perfil e o papel tanto dos gestores quanto dos funcionários da área hoteleira têm um papel importante na essência desta dissertação. Conhecer suas experiências, saber sua formação, podem impactar de certa maneira em seus posicionamentos tanto em relação ao ambiente externo que permeiam o mercado, quanto em relação ao ambiente interno das organizações, o que inclui seus processos relacionados à gestão e desenvolvimento de pessoas.

## 2.4 A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES EM GERAL AO SETOR HOTELEIRO

As organizações, independentes de sua área de atuação ou setor, precisam da colaboração das pessoas, e estas, dependem de um modelo de gestão para seu desenvolvimento e atuação dentro das organizações. Esse modelo de gestão de pessoas é definido como a forma pela qual uma empresa gerencia os seus recursos humanos. Nesse sentido, Fischer (2002) considera essa questão e relaciona nas seguintes temáticas: departamento de pessoal, gestão do comportamento, gestão estratégica e vantagem competitiva.

De acordo com pesquisas realizadas em 100 grandes empresas de São Paulo por Curado, Wood e Lins (1995), constatou-se que 61% das empresas eram estruturadas como departamento de pessoal e apenas 35% com uma área agindo de forma estratégica. Porém, Fisher (2002) ressalta que a partir de 1995 as empresas brasileiras começaram a tender para uma abordagem estratégica na área

de recursos humanos. O planejamento estratégico na área de recursos humanos dá ênfase aos fatores de seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Outra abordagem destacada por Fischer (1998) é a visão da área de recursos humanos como vantagem competitiva. Essa abordagem trata a estratégia como diferenciação para a obtenção de vantagem competitiva. Segundo Lacombe e Tonelli (2001), é imprescindível que essa área desenvolva novas formas de gestão, para que as pessoas sejam fontes dessa vantagem no ambiente mercadológico.

Segundo Davel e Vergara (2001), a área de recursos humanos compreende três abordagens dominantes: a) funcionalista: que envolve técnicas, procedimentos e ferramentas; b) estratégica: influenciada pelas mudanças no ambiente e pelo aumento da competitividade e c) política: que consideram em dimensões políticas as divergências entre os interesses das pessoas e os das organizações.

A abordagem estratégica na área de recursos humanos teve início da década de 80 nos Estados Unidos, porém na década de 90 muitas empresas não praticavam as recomendações descritas pelos autores (LACOMBE; TONELLI, 2001). Essa abordagem é adotada no aporte teórico deste trabalho, por se caracterizar como influenciada pelas alterações ambientais (DAVEL; VERGARA, 2001).

Discussões a cerca da área de gestão de pessoas também têm sido foco de estudos na área do turismo e hotelaria (OLIVEIRA; GUEIROS, 2004; PAIXÃO, 2007; RODRIGUES et al., 2005). Segundo Costa (1995), os números de estudos sobre o tema recursos humanos estão crescendo, devido ao desenvolvimento desse mercado.

Complementando este entendimento, Namasivayam, Miao e Zhao (2007) destacam que progressivas práticas em recursos humanos têm aumentado o valor das habilidades das pessoas e influenciado o desempenho da organização. Os autores entendem que um gerenciamento de recursos humanos estratégicos em uma empresa, indica que esta dispõe de políticas e práticas influenciadoras para o aumento na vantagem competitiva.

Nesse sentido, Lacombe e Tonelli (2001) ressaltam que os papéis estratégicos da área de recursos humanos devem envolver os objetivos da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades que integram as pessoas. Nesse sentido, Baum, Amoah e Spivack, (1997) atentam para a necessidade de uma maior interação entre os envolvidos com o turismo, dentre eles destacam-se a área de recursos humanos, as organizações turísticas e os formadores de profissionais do setor.

Além do envolvimento e interação dos agentes e variáveis relacionados ao turismo, o conhecimento e o desenvolvimento da formação profissional em turismo exigem mudanças de alguns processos na área de recursos humanos das organizações turísticas (TRIGO, 2000).

Na atividade turística a utilização do capital humano é intensa e enfrenta alguns desafios. Fatores como a sazonalidade, fazem com que aumente a possibilidade das áreas de recursos humanos utilizarem à mão-de-obra de forma inadequada afetando a qualidade dos serviços (ANSARAH, 2002).

Diante desses desafios característicos da atividade é imprescindível que nas organizações os gestores de recursos humanos conheçam a diversidade de funções

desempenhadas por essa área e atuem de modo planejado nos meios para agregar pessoas com qualidade nas empresas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Tomando a diversidade dessas funções, Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martín-Santana (2007), estudaram como as diferentes dimensões determinadas pelos sistemas de gerenciamentos de recursos humanos (seleção e recrutamento, desempenho e desenvolvimento) influenciam a orientação do mercado de hotéis. Os autores observaram que esses sistemas têm uma significativa influência no mercado hoteleiro, pois considera que estes têm um papel importante para empregados, no que se refere à conquista de seus objetivos, a satisfação e fidelidade dos clientes, o beneficiamento na intensidade e execução das atividades.

Para enfatizar o papel da área de recursos humanos nas empresas prestadoras de serviços, como é o caso da hotelaria, Oliveira e Gueiros (2004) declaram que é impossível pensar na melhoria da qualidade desses serviços sem a presença de sistemas eficazes de recrutamento, seleção, desempenho, treinamento e programas de desenvolvimento de pessoas. Esses sistemas serão adotados como categorias de análise e vão ao encontro deste estudo, por focar precisamente as ações da área de recursos humanos em envolvimento com os membros da organização.

#### **2.4.1 Processo de recrutamento e seleção**

Muitos papéis são desempenhados pela área de recursos humanos nas organizações, dentre eles tem-se o processo de recrutamento e seleção (GUTIERREZ, 1991).

Estas atividades foram uma das primeiras a serem desenvolvidas pela administração de pessoal dentro das organizações. Porém, esses procedimentos têm sido amplamente realizados por consultorias específicas, devido a fatores como sigilo nesses processos ou simplesmente a falta de habilidades para o desenvolvimento do recrutamento e da seleção por parte de seus responsáveis (GUTIERREZ, 1991).

Limongi-França e Arellano (2002) ressaltam a integração desses processos na estratégia da empresa e afirmam que o processo de recrutamento é influenciado pelo mercado de trabalho. Essa concepção traduz a articulação do recrutamento e da seleção no tocante desse trabalho.

Agregar as pessoas para dentro da organização é uma tarefa decisiva e cabe ao gestor de RH competências para que as decisões permitam a busca e a identificação do profissional apropriado ao perfil e às necessidades da organização (ROBBINS; DECENZO, 2004).

É fato notório que com todas as mudanças ambientais a qual o mundo vive hoje, as pessoas também mudem. Neste sentido, Gonçalves (1997, p.18) enfatiza que “à medida que as pessoas mudam, todos os sistemas da área de RH deverão ser repensados a partir do zero”. Assim, os processos de recrutamento e seleção devem considerar essa nova realidade.

Hafeez e Abdelmeguid (2003) acrescentam que essa dinâmica no mercado de trabalho não cria só mudanças nos processos de recrutamento e seleção, mas também nos métodos de retenção dos seus funcionários. Os autores propõem sistemas dinâmicos relacionando recrutamento, treinamento, aprendizagem e

conhecimento, e enfatizam que esses sistemas ajudam as organizações a criar um gerenciamento de recursos humanos estratégico.

Quintana-De'niz; Beerli-Palacio e Martí'n-Santana (2007) contextualizam essas dimensões no sistema de gerenciamento de recursos humanos (recrutamento, treinamento, desenvolvimento e compensação) na indústria hoteleira e analisam esses sistemas de acordo com a seguinte classificação do hotel: avaliação de "estrelas", porte do hotel, tipo de localização, satisfação dos clientes e lucratividade.

Além dessas classificações, Gomes e Escrivão Filho (2001) acreditam que esses processos também devem considerar características como: número de funcionários, composição e recomposição de quadros, e o próprio planejamento estratégico da empresa.

Contudo, o mais importante é o planejamento nesses processos, e as organizações devem reconhecer que tais processos devem estar em alinhamento com a estratégia da empresa, o que permitirá uma melhor utilização dos recursos humanos disponíveis (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Além do planejamento e da conformidade desses processos com a linha estratégica da empresa, é imperativo considerar as particularidades de cada setor. Nesse sentido, cabe ressaltar algumas considerações inerentes ao setor hoteleiro, no que se refere a esses processos.

### 2.4.1.1 Recrutamento e seleção no setor hoteleiro

O planejamento destinado aos processos que envolvem os recursos humanos do setor hoteleiro, segundo Hayes e Ninemaier (2005) pode ajudar nos métodos de recrutar e selecionar profissionais, além de possibilitar a promoção interna.

A primeira fase desse planejamento proposto por Hayes e Ninemaier (2005) é a incorporação, que visa buscar profissionais para agregar aos membros da organização, de forma a cumprir o plano estratégico da empresa e preenchendo a lacuna de retenção de talentos. Os autores destacam que um processo de recrutamento eficiente pode diminuir as taxas de desligamentos e melhorar programas de desenvolvimento e crescimento interno.

Os processos de recrutamento e seleção na hotelaria apresentam alguns entraves. Conforme já enfatizado por Ansarah (2002), a área de recursos humanos das organizações turísticas, devido à sazonalidade do setor, muitas vezes negligencia os processos de recrutamento e seleção. Passos (2005) corrobora com esse entendimento ao concluir que um hotel de pequeno porte recruta e seleciona as pessoas através da indicação dos funcionários mais antigos, e que esses processos ficam a cargo do responsável do setor a qual o candidato será subordinado.

Adicionalmente, em uma pesquisa realizada com gestores de 150 estabelecimentos turísticos de pequeno porte na cidade de Salvador, Monteiro e Carrera (2006) constataram que nesses processos, 47,4% dos gestores consideram apenas as referências pessoais dos candidatos e 26,3% leva em consideração a participação em cursos e programas de capacitação. Ou seja, esses gestores não priorizam a capacitação profissional.

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

Portanto, existem organizações hoteleiras em que os processos de recrutamento e seleção são bem definidos, com normas claras e formatos padronizados (MENICCUCI, 2007).

Meniccuci (2007), ao detalhar as etapas de um processo de recrutamento e seleção de um hotel com essas características destaca os seguintes processos: o surgimento de vagas, divulgação para o recrutamento com o perfil exigido para o cargo, inicialmente é realizado uma triagem dos currículos; os que forem selecionados participarão de uma dinâmica de grupo; se o candidato for selecionado é verificado se o cargo exige conhecimento técnico; se sim, o mesmo passa por uma aplicação de teste de conhecimento técnico, se não, ele resolve uma prova situacional e faz uma redação; sendo aprovado, ele fará uma entrevista, depois será encaminhado para a etapa de admissão, em seguida participará de um programa de integração e de gestão de clima organizacional. É importante destacar que nas etapas em que o candidato for reprovado, seu currículo será encaminhado para um banco de dados. Diante de todas essas etapas de um processo de seleção e recrutamento, verifica-se que esses processos no setor hoteleiro estão se definindo

de maneira clara e objetiva e se padronizando, quando se trata de uma rede de hotéis, como no caso estudado pela a autora (MENICCUCI, 2007)

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

#### **2.4.2 Processo de avaliação de desempenho**

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

Os processos de avaliação de desempenho são procedimentos usuais no método de avaliar as pessoas nas organizações. Hipólito e Reis (2002) enfatizam que esses procedimentos são comumente agregados como instrumentos de gestão, devido ao fato de conferir se o profissional está atendendo aos propósitos da empresa. Os autores destacam ainda, que a avaliação de desempenho forma um sistema que visa o melhoramento das pessoas ao longo do tempo dentro da organização.

De acordo com Lopes (2001), a principal utilização dos resultados de uma avaliação de desempenho é a produção de informações que, sendo bem utilizadas, geram auxílios nos sistemas de gerenciamentos do crescimento pessoal e organizacional.

Segundo Hipólito e Reis (2002), existem vários tipos de avaliação, cada uma sendo refletida num foco e conseqüentemente no seu objetivo, entretanto, os autores lembram que o mais importante é gerenciar esses processos com cautela e de uma maneira estruturada e planejada.

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

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

Nesta dissertação, a avaliação de desempenho será articulada ao conceito de competência, que por sua vez se contextualizará no que se refere o turismo e a hotelaria.

#### 2.4.2.1 Competências vinculadas ao profissional em turismo e hotelaria

De acordo com Fischer et al., (2008), percebe-se que para associar a gestão de pessoas ao âmbito estratégico das organizações faz-se necessário tratar as competências organizacionais.

As competências podem perpassar por três níveis: no plano individual elas são atreladas ao indivíduo, na dimensão organizacional, insere a noção da empresa e no âmbito governamental, relacionando os sistemas educacionais e formação de competências (FLEURY; FLEURY, 2001). Essas competências podem compreender vários enfoques, Dias et al., (2008) profere o conceito de competência envolvendo-o em dois aspectos: primeiro, como um indicador no processo de gerir as pessoas; e segundo, no enfoque de capacidade relacionada à competitividade das empresas.

Com essa mesma percepção, Fischer et al., (2008) percebe o posicionamento das competências de um lado, envolvendo as pessoas com as atividades das organizações, e do outro, como uma característica intrínseca da organização, ou seja, seu bem intelectual que constitui suas vantagens competitivas.

Com a finalidade de definir o conceito de competência na percepção dos gestores da área de Recursos Humanos de grandes organizações brasileiras, Fischer *et al.*, (2008, P. 39) concluíram que a categoria com maior representatividade na definição de competência é a que a define como um “conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, sendo enunciada por 42, 4% dos respondentes”.

De maneira convergente com esse entendimento, para Durand (1998) a competência é definida como a capacidade de atuar de maneira eficaz em alguma situação, e é baseada em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. O autor define essas dimensões relacionando-as da seguinte maneira: o conhecimento ligado à informação resultando em “saber o que fazer e saber por que fazer”; as habilidades unidas às técnicas e destrezas em “saber como fazer” e as atitudes vinculadas ao interesse e determinação em “querer fazer”.

No entanto, para alguns autores a competência não deve ser atrelada apenas a essas três dimensões. Trigo (2000), por exemplo, acredita no desenvolvimento das competências através de uma formação e uma contínua aprendizagem laboral. Já Wood Júnior e Picarelli Filho (2004, p. 125) definem que competência “significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do grupo e da organização”. Nessa proposta, os esforços relacionados com as competências podem ocasionar um impacto na atuação da organização.

Mesmo diante dessa diversidade, em comum, várias pesquisas voltadas para os profissionais envolvidos com o turismo e hotelaria foram desenvolvidas para tentar mapear as competências requeridas a esses profissionais. Essas pesquisas contribuem para a discussão do processo de avaliação do desenvolvimento desses profissionais. .

Adotando um corte voltado para a área de turismo, Paixão (2007) defende que o significado de competência tem haver com a qualificação e capacitação das pessoas para desempenhar suas atividades de uma forma diferenciada. O autor ainda comenta que é preciso diminuir o *gap* de competências entre a formação turística e o mercado de trabalho. Nesse sentido, Teixeira e Morrison (2004) também atentam para a existência do *gap* (distância) entre o que é ensinado e o que é necessário aprender.

Em uma pesquisa em diversos artigos sobre a formação superior em turismo e hotelaria no Brasil, Carvalho (2003) identificou as seguintes competências requeridas na formação dos alunos: criatividade na solução de problemas, capacidade e expressão, capacidade de pensar e não apenas de reproduzir ações. A autora concluiu que em um currículo de Hotelaria é imprescindível competências em liderança, orientação para o serviço, trabalho em equipe, relações interpessoais,

adaptação à mudança, criatividade, treinamento, desenvolvimento, boa comunicação, gerenciamento de qualidade, habilidades tecnológicas e financeiras.

Trigo (2002) destaca sobre a adequação dos currículos às necessidades do mercado de trabalho na seguinte afirmação:

Atender ao mercado impõe desafios bastante complexos no processo de formação. É preciso estabelecer um quadro conceitual de competências para professores e alunos, encarando-os como futuros profissionais. A procura da competência profissional, com reflexos na qualidade, exige metodologia cuidadosamente planejada e atitudes pessoais firmes como:

- a) Espírito de iniciativa, autonomia, criatividade;
- b) Saber onde e como buscar a informação;
- c) Saber outras línguas e culturas;
- d) Cultivar relações interpessoais

Porém, ao analisar as competências demandadas no setor hoteleiro, Rodrigues et al., (2005) concluíram que alguns profissionais apresentam determinadas dificuldades em algumas competências, sendo estas as mais expressivas: integridade/honestidade, ética, bilingüismo, informática e adaptabilidade.

Ao tratar sobre as competências, é perceptível que alguns autores aproximam os conceitos de habilidade e competência. Entretanto, no entendimento assumido nesta dissertação há maior distanciamento entre os conceitos. A habilidade é adotada aqui como relacionada com a capacidade de o indivíduo realizar uma atividade ou várias atividades, sendo caracterizada pelos conhecimentos, aptidões pessoais e aplicação prática (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004) e a competência envolve uma compreensão voltada para as estratégias organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001). Além disso, presume-se que as competências são mais generalizadas e abstratas do que as habilidades que são mais específicas e concretas.

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

### **2.4.3 Desenvolvimento de pessoas**

Diante de tantas mudanças no contexto global que envolve as organizações, considerações sobre a importância da educação, têm exigido dos gestores de recursos humanos uma maior dedicação aos processos de desenvolvimento de pessoas nas organizações (BUOSI; REIS; ESCRIVÃO FILHO, 2000).

Vargas (1996) relata que as atividades que compreendem o desenvolvimento de pessoal podem ser visualizadas desde os primórdios da humanidade, porém no início da década de 90 ela é melhor: “compreendida, percebida e sistematizada” (Vargas, 1996, p. 126)

Para o autor desenvolvimento e treinamento são os métodos de adquirir conhecimentos, em um determinado período de tempo, podendo ser compreendido como um processo de internalização de novos conceitos, idéias, opiniões, e, principalmente, aprendizagem de novas habilidades.

Entretanto, Reis e Escrivão (2003) destacam que esses processos podem agregar valor para as organizações, se desenvolvidos de maneira que maximize os potenciais de seus funcionários, transformando em ações eficazes. Os autores enfatizam que muitas empresas ainda não compreenderam essa prática, e desenvolvem o treinamento de pessoal apenas para melhorar o desempenho nas tarefas executadas.

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

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

Na percepção de Oliveira e Gueiros (2004), em uma organização hoteleira o treinamento deve ser permanente, porque ele aprimora o desempenho pessoal e eleva o nível de competitividade da empresa, portanto este deve estar de acordo com as estratégias organizacionais. As autoras ressaltam que o treinamento precisa ser considerado com investimento.

Em uma pesquisa empírica realizada pelas autoras, cujo propósito era investigar as políticas e práticas de RH no setor hoteleiro e as conseqüências destas no cliente, elas concluíram que os programas de treinamento não são efetivamente implementados ao ambiente da organização, o que para os gestores resultam em uma despesa. Porém, o treinamento na visão dos funcionários é uma prática satisfatória.

Os processos de desenvolvimento pessoal devem envolver não apenas o nível operacional nas empresas, mas também o nível gerencial. Nesse sentido,

Teixeira e Morrison (2004) avaliaram o desenvolvimento de empresários hoteleiros enfocando o processo de aprendizagem, análise das competências e redes de relacionamento. Para os autores, o conceito de aprendizado pode ser atrelado aos meios de reciclar e aprender novos conhecimentos.

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

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

É importante ressaltar que no contexto dessa dissertação as políticas e práticas da área de recursos humanos aqui explanadas serão consideradas e questionadas em função do desenvolvimento que permeia a formação dos profissionais de turismo. Ou seja, uma melhor compreensão sobre o estabelecimento dessas práticas por parte dos gestores e de novas atitudes por parte dos funcionários em relação a essas práticas. . Por isso, os principais

conceitos assumidos neste trabalho estão articulados nos aspectos que envolvem essa temática.

## 2.5 ESQUEMA CONCEITUAL

As articulações das abordagens teóricas desenvolvidas neste estudo perpassam por três aspectos básicos e seus respectivos desdobramentos: o desenvolvimento profissional do setor, as práticas da área de recursos humanos e as características dos atores inseridos no contexto hoteleiro.

Esses aspectos básicos embasam e permitem evidenciar os aspectos que contribuem para a construção dos posicionamentos dos gestores e dos funcionários da área hoteleira, objetivo geral deste estudo.

As articulações mencionadas, bem como as referências dos principais autores de cada conceito adotado estão inseridas na figura 2, como se mostra a seguir.

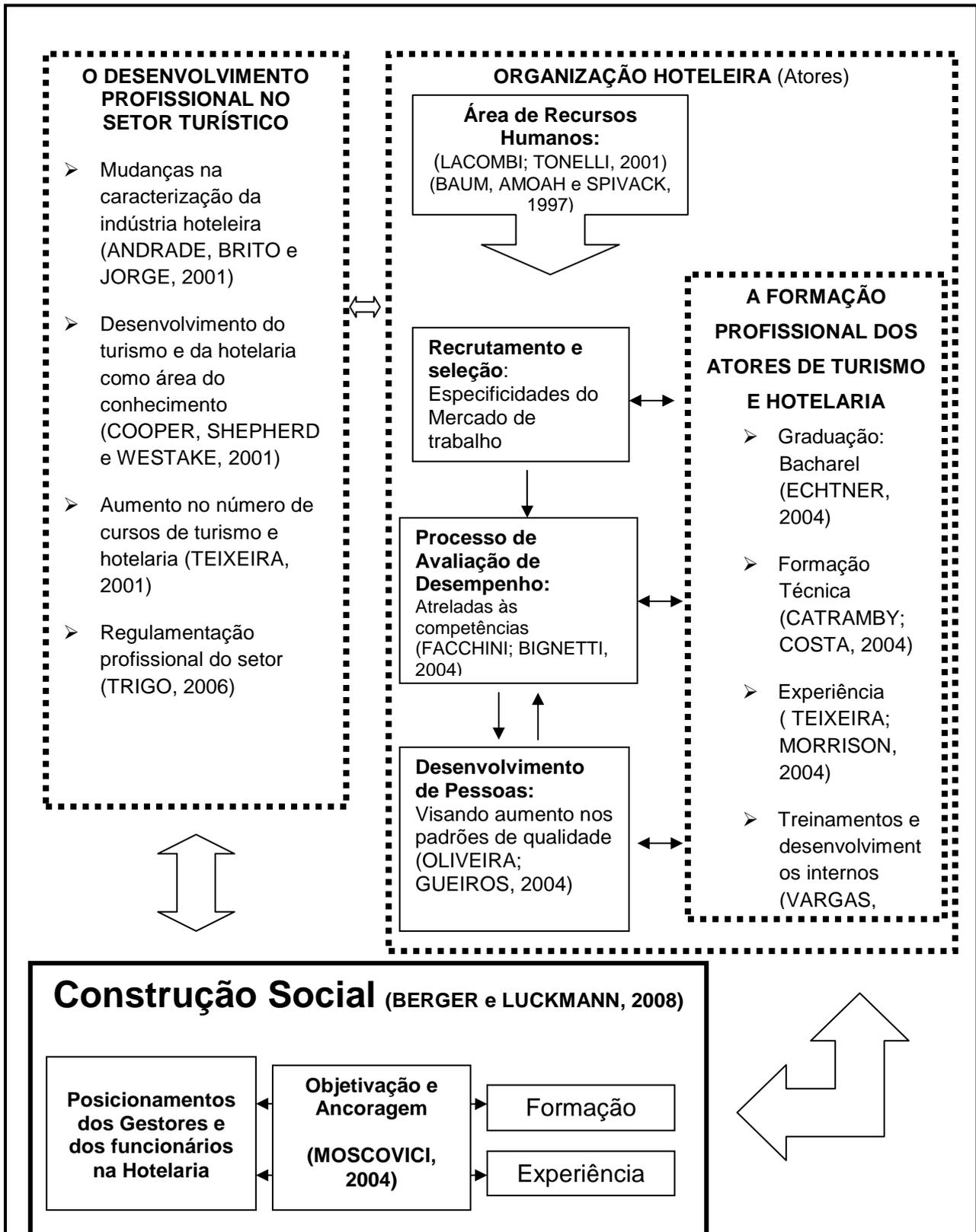


Figura 2- Esquema conceitual da dissertação

Fonte: elaborada pela autora da dissertação com base em articulações do referencial teórico

No esquema conceitual (Figura 2), o primeiro contexto articula os aspectos externos proposto, e refere-se ao **desenvolvimento profissional no setor turístico**, abrangendo quatro aspectos que em níveis diferentes influenciam o setor hoteleiro. O primeiro aspecto mostra as mudanças na caracterização da indústria hoteleira passando da gestão familiar para entrada de grandes de grandes redes internacionais (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2001) o que ocasionou a era do profissionalismo para o setor. Nesse contexto, o turismo e a hotelaria se desenvolvem como área do conhecimento (COOPER, SHEPHERD e WESTAKE, 2001), resultando no aumento do número de cursos de turismo e hotelaria (TEIXEIRA, 2001) que tem passado por várias transformações nas últimas décadas e tem ocasionando diversas discussões, inclusive sobre a regulamentação profissional do setor (TRIGO, 2006).

Estes aspectos ambientais podem contribuir para a construção dos posicionamentos dos gestores e dos funcionários. Sendo assim, o campo central das articulações teóricas é denominado **construção social**, o qual permite entender a interferência do indivíduo no seu âmbito de atuação, em que o homem é visto como um construtor do mundo, e também capaz de reconstruí-lo continuamente (BERGER; LUCKMANN, 2008). Os principais aspectos para esse processo de construção de posicionamentos são as **experiências anteriores** e os **processos de formação**. Porém, para que toda essa análise seja voltada para uma abordagem construtivista é essencial estruturá-los nos processos de **objetivação e ancoragem** (MOSCOVICI, 2004).

No plano mais específico, focando a organização hoteleira, insere-se a **formação profissional dos atores de turismo e hotelaria** com suas variações de formação educacional. A primeira menciona a graduação, que forma o profissional

bacharel (EHTNER, 1995), em seguida tem a formação técnica, muito comum no setor (CATRAMBY; COSTA, 2004). A experiência também se inclui nesse plano, por permitir um grau de percepção e interpretação mais refinado no que se refere a busca por novas alternativas de desenvolvimento gerencial (TEIXEIRA; MORRISON, 2004). Além dessas variações de formação que abarca o setor, inserem-se nesse plano os treinamentos e desenvolvimento internos, que visa interiorizar e gerar novas habilidades (VARGAS, 1996).

A partir desse processo de construção dos posicionamentos dos atores do setor hoteleiro em conjunto com a caracterização da formação profissional do setor, esses posicionamentos tendem a influenciar em dois níveis: no nível dos gestores, nas políticas, estratégias e práticas de recursos humanos, e no nível dos funcionários, em novas atitudes perante essas práticas. Nesse sentido, a **área de recursos humanos** é abordada no plano específico da organização hoteleira, com ênfase às práticas de recrutamento e seleção, avaliação e desenvolvimento de pessoas (LACOMBE; TONELLI, 2001). De acordo com Baum, Amoah e Spivack, (1997) é necessário atentar para a necessidade de uma maior interação entre os envolvidos com o turismo, dentre eles destacam-se a área de recursos humanos, as organizações turísticas e os formadores de profissionais do setor. Nesse sentido, cada prática de recursos humanos se situa interligada com processo de formação educacional.

Desdobrando essas práticas, tem-se primeiramente a de **recrutamento e seleção**, podendo ser integrante no processo estratégico da empresa e influenciado pelo mercado de trabalho (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). No entanto, na área hoteleira essa prática apresenta alguns entraves (ANSARAH, 2002). Em seguida incluem-se os **processos de avaliação de desempenho**, atrelados às

competências (FACCHINI; BIGNETTI, 2004). Por último, as práticas de **desenvolvimentos de pessoas**, que devem ser permanentes, porque aprimora o desempenho pessoal e eleva o nível de competitividade da empresa, devendo estar de acordo com as estratégias organizacionais (OLIVEIRA; GUEIROS, 2004). É importante destacar que cada uma dessas práticas está interligada entre si e ao mesmo tempo se conectam com o plano do profissional da área.

A inserção dos elementos articulados em diferentes planos, ao mesmo tempo em que permite delimitar os espaços de cada ator e de cada aspecto, seja ele interno ou externo a organização, também permite que os posicionamentos dos gestores sejam mais bem compreendidos, no que se refere seu processo de construção e de atuação no ambiente organizacional.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Os objetivos exigem a inserção deste estudo no paradigma interpretativo, pois este paradigma utiliza os aspectos subjetivos das pessoas na interação social como partida para análise de aspectos objetivos da sociedade (MAY, 2004).

Para compor a concepção dos significados subjetivos do mundo social e chegar a uma explicação de causalidade dos aspectos objetivos, alguns teóricos argumentaram que os constructos do mundo social (da pesquisa) deveriam ser ajustados aos constructos cotidianos utilizados pelas pessoas para explicar a vida social (MAY, 2004).

A justificativa para inserção desta dissertação nesse paradigma vai ao encontro da primeira parte do esquema conceitual, onde fenômenos sociais voltam-se para os significados das práticas humanas em um contexto organizacional.

Em um segundo momento, se introduz nesse estudo uma abordagem metodológica construtivista. Nessa perspectiva, Vasconcelos (2002) argumentou que a análise construtivista observa as ações humanas em consequência de ações individuais, sendo estas intermediadas por experiências prévias. Essa abordagem, segundo Vasconcelos (2002), sugere que o ambiente organizacional é desenvolvido em um processo de construção pelos principais atores da organização, bem como por elementos fora dela. Assim, os ambientes não podem ser vistos como instituições independentes (MAY, 2004).

A proposta construtivista é justificável nesse trabalho, pois analisa a construção de processos e práticas organizacionais a partir das experiências e outros significados construídos nos atores sociais (gestores e funcionários), indo também ao encontro do que está indicado no esquema conceitual.

Além da proposta interpretativa e construtivista, cabe incluir na classificação deste estudo, a corrente compreensiva, que segundo Minayo (2007, P.24) se fundamenta em: “Compreender relações, valores, atitudes, crenças, hábitos e representações e a partir desse conjunto de fenômenos humanos gerados socialmente, compreender e interpretar a realidade”.

Esse corte metodológico requer por parte do pesquisador a análise de experiências e vivências da ordem cotidiana, mas também busca atuar nas estruturas e processo que compõem o ambiente institucional, sendo este entendido como fruto da ação humana (MINAYO, 2007).

Tendo em vista as propostas metodológicas, centradas no campo da pesquisa qualitativa, surge o desafio de construir instrumentos que permitam as interpretações e compreensões de aspectos que além de abranger processos e práticas de certa maneira evidentes, permeiam aspectos ocultos, da essência humana, ligados diretamente ao subjetivismo.

Para tentar minimizar esse desafio, o tipo de pesquisa adotada foi analítica descritiva. De acordo com Vergara (2005) uma pesquisa descritiva mostra características de algum tipo de fenômeno ou de alguma população, essa tipologia facilitou no desvendamento das características dos gestores, do perfil dos seus funcionários e nas especificidades das práticas de recursos humanos utilizadas pelos hotéis estudados.

Diante do que foi exposto, tendo como base as abordagens metodológicas, a pesquisa voltou-se para compreender o processo que levou os gestores e funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES aos posicionamentos em relação ao desenvolvimento profissional no setor. Para isso, o *locus* deste estudo foram os hotéis da cidade de Vitória, como será detalhado a seguir.

### 3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A Secretaria de Turismo do Estado do Espírito Santo elaborou um plano de desenvolvimento do turismo, que dentre outras ações, busca atrair investidores para a implantação de projetos de infra-estrutura hoteleira e desenvolvimento dos profissionais dessa área (SEDETUR<sup>6</sup>, 2006).

Atualmente, segundo a SEDETUR (2006), em todo Estado existem 439 estabelecimentos na categoria de alojamentos<sup>7</sup>, que empregam 3.492 pessoas.

Como *locus* deste estudo a pesquisa se restringiu ao setor hoteleiro da Capital do Estado do Espírito Santo, considerando apenas os hotéis que são associados à ABIH/ES - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Espírito Santo.

A escolha pela ABIH/ES - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Espírito Santo se deu devido à importância desse órgão para a hotelaria nacional. A ABIH foi fundada no Rio de Janeiro em 09 de novembro de 1936, sendo considerada de utilidade pública pelo Decreto nº 35.452 de 03 de maio de 1954, é

---

<sup>6</sup> Secretaria de Turismo do Estado do Espírito Santo

<sup>7</sup> Essa categoria refere-se aos meios de hospedagem, ou seja, os estabelecimentos comerciais que hospedam turistas e visitantes em geral, e oferecem serviços de recepção, governança, alimentação, lazer, entre outros.

uma entidade empresarial associativista sem fins lucrativos, que atua como órgão técnico e consultivo no estudo e solução dos problemas do setor (ABIH, 2008).

De acordo com o Estatuto da ABIH, o seu principal objetivo é a arregimentação da classe, visando à defesa dos interesses de ordem jurídica, moral e econômica dos hoteleiros do Brasil.

No Estado do Espírito Santo, a ABIH/ES tem como principal objetivo: Congregar a hotelaria capixaba trocando informações e fomentando ações através do intercâmbio de experiências civis.

Na cidade de Vitória, *locus* deste estudo os hotéis associados à ABIH/ES resultam em 14 hotéis. No entanto 07 desses hotéis não mostraram interesse em participar da pesquisa e 01 alegou passar por algumas mudanças internas impossibilitando o atendimento para a pesquisa. Portanto, apenas 06 hotéis se disponibilizaram a participar e serão identificados por letras de A a F. Sendo os seguintes<sup>8</sup>:

1. Hotel A
2. Hotel B
3. Hotel C
4. Hotel D
5. Hotel E
6. Hotel F

Os Hotéis A, C, D e F pertencem a redes internacionais conhecidas por suas marcas e bandeiras. O Hotel B pertence a uma rede nacional e o Hotel E não pertence a nenhuma rede de hotéis. Os hotéis A, B, D e F estão instalados na cidade de Vitória em média há 07 anos. O hotel C foi inaugurado na cidade há 02 anos e o hotel E está na cidade há 30 anos.

---

<sup>8</sup> Os hotéis solicitaram a não identificação, por essa razão foram criados nomes fantasias.

Dentro do setor hoteleiro, considerando os 06 hotéis já citados, a pesquisa tem como sujeitos de investigação dois grupos:

O primeiro grupo é composto por gestores, subdivididos em dois grupos: o gerente geral ou o gerente do setor de recursos humanos (nível gerencial), ou seja, aqueles que são responsáveis por conduzir as práticas de recursos humanos e por ter certa responsabilidade gerencial na organização, no que se refere as pessoas. A escolha por esse grupo se deu devido à busca do objetivo principal proposto no estudo, que consiste em compreender o processo que levou os gestores e funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES aos posicionamentos em relação ao desenvolvimento profissional no setor.

Nesse primeiro grupo têm-se: 05 gerentes gerais e 01 gerente de RH, sendo que dos 06 sujeitos, 04 são homens e 02 são mulheres. A idade desses sujeitos varia de 28 a 40 anos.

O segundo grupo é composto pelos demais funcionários (nível operacional). Selecionados da seguinte maneira: 02 funcionários de qualquer um dos seguintes setores: administração, recepção, governança e Alimentos & Bebidas, que foram escolhidos de acordo com o tempo que está vinculado com a empresa, especificamente de 05 a 10 anos. Essa demarcação de tempo é relevante, devido às mudanças nos processos organizacionais que provavelmente ocorreram nesse período de tempo. Para esse segundo grupo de sujeitos têm-se: 05 mulheres e 07 homens e suas idades variam de 25 a 35 anos.

Portanto, cabe ressaltar que os funcionários selecionados, são profissionais que atuam em funções específicas do setor, ou seja, não são simplesmente profissionais com funções que se ajustaria a qualquer setor, como por exemplo, um

cozinheiro ou um garçom (a função de cada sujeito desse grupo está descrita no quadro 1).

A escolha por esses sujeitos do nível operacional se deu devido à busca em conhecer o perfil dos funcionários dos hotéis e em confrontar esse perfil com as práticas de RH no contexto hoteleiro, sendo estes dois dos objetivos específicos deste estudo.

De acordo com Minayo (2007) os sujeitos de uma pesquisa fazem parte de uma integração de intersubjetividade, onde a interação desses com o pesquisador resultam em uma melhor compreensão da construção a partir do que o investigador tem a sua disposição, como os pressupostos teóricos, o esquema conceitual, as entrevistas e observações. A autora ressalta que em uma pesquisa do tipo qualitativa é essencial a interação entre pesquisador e os sujeitos pesquisados.

A relação com esses sujeitos pode proporcionar o entendimento das ações e posicionamentos dos gestores e funcionários em relação ao desenvolvimento profissional do setor, bem como um aprofundamento para tentar compreender as origens dos processos dessas práticas e posicionamentos.

Para que se tenham os melhores resultados em um trabalho de campo, Minayo (2007) atenta para as formas e técnicas de realização destes, sendo os mais utilizados: a observação e a entrevista.

### 3.3 FONTES E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para compor esse estudo, foram utilizadas técnicas de observação assistemática, pesquisa documental e entrevistas.

A técnica de observação, segundo Minayo (2007), compõe tudo o que pode ser visto e não dito, e a entrevista dispõe da captação da fala dos sujeitos da pesquisa. Esse tipo de observação permite demonstrar as práticas exercidas pelas pessoas na organização sem que haja uma interferência direta.

Como instrumento de coleta da observação sistemática, é utilizado um diário de campo, ou seja, um caderno de anotações, no qual os aspectos relevantes para a pesquisa foram anotados. Para esta etapa, Minayo (2007) ressalta que as informações inseridas no diário de campo devem ser utilizadas nas análises do estudo.

Os dados coletados por meio de uma pesquisa documental têm como finalidade obter do *locus* pesquisado regulamentos internos, descrição de políticas e processos, relatórios e outros tipos de documentos (VERGARA, 2005).

A técnica de entrevistas é justificada por originar compreensões importantes de biografias, experiências, opiniões, valores, atitudes, e sentimentos das pessoas (MAY, 2004). O tipo de entrevista utilizada foi a semi-estruturada, pois, de acordo com May (2004), esse tipo de entrevista permite certa liberdade para que o entrevistador consiga mais informações do entrevistado além do que está descrito no tópico em questão. Esse espaço entre entrevistador e entrevistado estabelece um diálogo entre ambos, além do mais, pode possibilitar mais respostas que o tipo de entrevista padronizada.

A entrevista semi-estruturada no presente estudo foi apoiada em um roteiro prévio composto por onze questões para o nível gerencial (Apêndice B) e sete para o nível operacional (Apêndice C). É importante destacar que as questões dos roteiros das entrevistas foram elaboradas a partir dos principais aspectos abordados

nas contribuições teóricas, os quais influenciam diretamente a busca pelos objetivos propostos, e tendo como base o esquema conceitual definido no trabalho.

As doze questões do roteiro de entrevista do nível gerencial abrangem 04 grupos de questões: nas questões 1, 2 e 3 foram abordados os aspectos relacionados à formação educacional, experiências profissionais e ingresso no setor hoteleiro; a questão 4 trata das mudanças do setor hoteleiro, a questão 5 envolveu o desenvolvimento profissional da área, da formação da graduação voltada para o setor e a regulamentação da profissão; a questão número 6 abordou a área de RH do hotel analisado; nas questões 7 e 8 foram destacados os aspectos relacionados à gestão de pessoa, como por exemplo, a definição das práticas de RH e os desafios dos processos de gestão de pessoas no setor hoteleiro; as questões 9, 10 e 11 trataram das práticas de recursos humanos, especificamente os processos de seleção e recrutamento, avaliação de funcionários e treinamento; e a questão 12 discutiu sobre a relação do hotel com centros de formação de profissionais para o setor. Cabe destacar que algumas questões possuíam subitens como forma de detalhar os aspectos abordados.

O roteiro de entrevista em nível operacional é sustentado em 08 questões, que envolvem 04 grupos de questões: nas questões 1 e 2 foram abordados os aspectos relacionados à formação educacional e experiências profissionais; a questão 3 abordou sobre o desenvolvimento profissional do setor e sobre a questão da regulamentação dos profissionais formados na área; nas questões 4, 5 e 6 foram explanados aspectos em relação à contratação e a preparação para assumir o cargo; a questão 7 tratou sobre os métodos de avaliação de funcionários e a questão 8 abordou a respeito dos treinamentos. Nesse roteiro também foram elaborados subitens em algumas questões, para detalhar os aspectos em questão.

Após a realização das entrevistas, que foram gravadas, essas foram transcritas e tabuladas em uma grade de categorias. Na concepção de Veloso *et al.* (2007) o uso de categorias é uma tendência identificada na literatura contemporânea, pois norteia a elaboração do instrumento, facilitando a análise dos dados.

### 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta dos dados em campo, se iniciou a fase de tratamentos dos dados. Para essa fase, cabe lembrar o esquema conceitual adotado baseado na essência do referencial teórico, onde o foco está na compreensão da construção dos posicionamentos de gestores e funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES em relação ao desenvolvimento profissional no setor nos últimos 10 anos. Portanto, o tratamento dos dados foi alinhado de acordo com tal foco.

Tendo em vista as técnicas de coletas de dados adotadas, o tratamento destes foi realizado por meio da Análise do Conteúdo (BARDIN, 1977). De acordo com essa autora, essa técnica de pesquisa se volta para a descrição prática e objetiva do conteúdo manifesto da comunicação.

Esse método pode ser utilizado tanto na pesquisa quantitativa como na pesquisa qualitativa, porém, na pesquisa qualitativa, o que serve de informação é a presença ou a ausência de alguma característica de conteúdo ou de um conjunto de características num dado fragmento de mensagem que é levado em consideração (BARDIN, 1977).

De acordo com Silva, Gobbi e Simão (2005, p. 74) “O método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso”.

Sob o enfoque da teoria da construção social da realidade e da teoria das representações sociais, adotadas no presente estudo, o método de análise do conteúdo possibilita ao pesquisador uma compreensão das representações que o indivíduo tem em relação a sua realidade e a interpretação que faz dos significados a sua volta (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).

Tendo em vista a Teoria da Construção Social da Realidade, buscou-se uma compreensão da realidade na opinião dos entrevistados através dos discursos declarados por eles; e na Teoria das Representações Sociais, buscou-se compreender a dinâmica das transformações sociais, através dos processos de ancoragem e objetivação<sup>9</sup> (MOSCOVICI, 2004).

Nesse sentido, procede-se a categorização, que é considerada um procedimento metodológico da análise do conteúdo e definida por Bardin (1977, p. 117) como:

Uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por agrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classe, as quais reúnem um grupo de elementos (unidade de registro) sob um título genérico.

Para categorizar os elementos Vergara (2006) propõe três tipos de grades de análises. A grade aberta, onde os elementos de categorias são definidos durante

---

<sup>9</sup> “A ancoragem é o processo de assimilação de novas informações a um conteúdo cognitivo-emocional preexistente, e a objetivação é a transformação de um conceito abstrato em algo tangível” (MOSCOVICI, 2004).

todo processo da pesquisa; a grade fechada, em que os elementos de categorias já são pré-determinados e durante a análise são apenas integrados à grade; e a grade mista, onde algumas categorias são determinadas preliminarmente, porém, é permitida a inclusão de outros elementos de categorias durante o processo de análise.

O tipo de grade utilizada nesse estudo foi a grade mista, por permitir considerar elementos de categorias com base na literatura, e por considerar também todos os elementos presentes nos dados coletados (VERGARA, 2006). Esse procedimento pode ser visto como um meio de se direcionar na objetivação durante o tratamento de dados qualitativos, onde cada categoria deve ser construída a partir dos mesmos preceitos, de forma homogênea (MINAYO, 2007).

Nesse sentido, o agrupamento de categorias consiste na divisão dos elementos que tem partes comuns uns com os outros, e permite duas etapas: a primeira é o inventário, que é uma operação de isolar os elementos e a segunda a classificação, que além de dividir os elementos, organiza-os de acordo com temas (BARDIN, 1979).

Além dessas etapas na categorização de dados, Vergara (2006) destaca que as categorias devem ser: exaustivas, inclusão de um máximo número de elementos; mutuamente exclusivas, no qual cada elemento é incluído em uma única categoria e objetivas, ou seja, de maneira clara na classificação dos elementos.

Assim sendo, no processo de categorização desse estudo, é cabível utilizar a etapa de classificação, que reparte os elementos comuns e os reúne de acordo com títulos geral.

Essa classificação é composta por 14 temas em formas de categorias, que são as seguintes:

1. Formação/ preparação educacional
2. Experiência profissional
3. Motivações e escolhas
4. Mudanças no setor hoteleiro
5. Desenvolvimento profissional do setor
6. Mudanças na área de RH
7. Desafios na gestão de pessoas do setor hoteleiro
8. Seleção e recrutamento
9. Contratação
10. Avaliação de funcionários
11. Competências
12. Treinamento
13. Compensação
14. Autonomia

As categorias foram definidas de acordo com as bases teóricas da construção social da realidade e da teoria das representações sociais, e houve uma preocupação em estruturá-las nos processos de objetivação e ancoragem.

Assim, através da categorização de elementos somada às falas dos sujeitos, por meio dos conceitos da ancoragem e da objetivação é permitido evidenciar aspectos das representações como construções sociais.

Segundo Triviños (1987) se torna impossível fazer a inferência dos dados quando não se toma os conceitos básicos das teorias que estariam alimentando o conteúdo das mensagens.

As categorias 1, 2, 3 e 4 trataram da formação, das experiências e das escolhas, aspectos que permitem um melhor entendimento a respeito da construção dos posicionamentos dos atores-chaves da pesquisa e da sua atuação no âmbito organizacional. A categoria 5 abordou aspectos das mudanças que permeiam o setor, como, por exemplo, as transformações da indústria hoteleira, no sentido de passagem de uma gestão familiar para uma gestão mais profissionalizada (ANDRADE, BRITO e JORGE, 2001) e o desenvolvimento do turismo e da hotelaria como área do conhecimento (COOPER, SHEPHERD e WESTAKE, 2001). A categoria 6 referiu-se a questão do desenvolvimento profissional do setor, tendo como base o aumento no número de cursos que forma pessoas na área (TEIXEIRA, 2001) e as questões da regulamentação da profissão (TRIGO, 2006). A categoria 7 referiu-se às mudanças específicas do setor de RH do hotel pesquisado. As categorias 8, 9, 10, 11 e 12 se basearam especificamente nas práticas de recursos humanos (LACOMBE; TONELLI, 2001; BAUM, AMOAH e SPIVACK, 1997). Dentre essas práticas são abordadas a prática de seleção e recrutamento, integrante do processo estratégico da empresa e influenciado pelo mercado de trabalho (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002): os processos de avaliação de desempenho, atrelados às competências (FACCHINI; BIGNETTI, 2004): e a prática de treinamento e desenvolvimento de pessoas que devem ser permanentes, e estar

de acordo com as estratégias organizacionais (OLIVEIRA; GUEIROS, 2004). As categorias 13 e 14 foram incorporadas na grade após as entrevistas, pois os aspectos de compensação e autonomia surgiram de forma evidente nos discursos e nas percepções dos sujeitos sobre a temática.

### 3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

A primeira limitação deste estudo está no seu foco, que perpassa por três aspectos: o desenvolvimento profissional no setor turístico, as práticas da área de recursos humanos e as características do profissional inserido no setor hoteleiro.

A consequência dessa limitação de foco está no impedimento de abranger outros aspectos relacionados ao estudo, tais como: destacar a atuação das políticas do Estado para com a hotelaria local; explorar outras práticas da área de recursos humanos, como, por exemplo, a remuneração; e compreender melhor a atuação do profissional operacional do setor. Mas o foco além de permitir delimitar os espaços de cada ator e de cada aspecto, seja ele interno ou externo a organização, também permite que os posicionamentos dos atores sociais sejam melhores compreendidos, no que se refere seu processo de construção e de atuação no ambiente organizacional.

A limitação em incluir na pesquisa apenas hotéis associados à ABIH se deu a partir do critério de escolha do *locus* do estudo. Consequentemente, outros hotéis ficaram à parte da pesquisa. Alguns desses hotéis que ficaram fora do estudo possuem uma caracterização de hotelaria familiar, o que dificulta a comparação e análise de processos desse tipo de hotel com hotéis escolhidos na pesquisa, que em sua maioria pertencem a redes nacionais e internacionais. Porém, nem todos os

hotéis associados se disponibilizaram a participar da pesquisa, 01 hotel alegou está passando por mudanças internas e os outros não mostram interesse na pesquisa.

Quanto à técnica de análise de dados, a análise de conteúdo, Silva, Gobbi e Simão (2005) ressaltam que ela é vista um como instrumento útil no que se refere à interpretação das concepções dos atores sociais. Essas autoras ainda destacam que essa técnica não se estrutura em um plano rígido, existe certa flexibilidade na sua utilização. Porém, é essencial que na operacionalização de uma pesquisa que utilize esse método fique nítido quadro teórico, ou seja, uma relação da categorização de análise com a fundamentação teórica levantada (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).

Nesse sentido, a limitação da análise de conteúdo neste trabalho passa pelos fundamentos da Teoria da Construção Social da Realidade e da Teoria das Representações Sociais, ou seja, a análise dos dados através da categorização dos elementos se fundamenta nessas teorias.

## Capítulo 4

### 4. RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA- ANÁLISE DOS DADOS

Os sujeitos da pesquisa serão identificados no texto de acordo com sua função e juntamente com o hotel o qual trabalham. Sendo classificados da seguinte maneira:

<b>Nome do hotel</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Funcionários- Cargo</b>
Hotel A	Gerente A	Funcionário A1- Assistente de reservas Funcionário A2- Atendente de hospedagem
Hotel B	Gerente B	Funcionário B1- Governanta Funcionário B2- Assistente da gerência
Hotel C	Gerente C	Funcionário C1- Recepcionista Funcionário C2- Assistente da gerência
Hotel D	Gerente D	Funcionário D1- Mensageiro Funcionário D2- Assistente de reservas
Hotel E	Gerente E	Funcionário E1- Governanta Funcionário E2- Recepcionista
Hotel F	Gerente F	Funcionário F1- Chefe de recepção Funcionário F2- Assistente de reservas

Quadro 1: identificação dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora com base nos sujeitos da pesquisa

#### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS HOTÉIS PESQUISADOS

Os hotéis que fazem parte desta pesquisa serão caracterizados de acordo com os aspectos relacionados com o objetivo do trabalho, ou seja, são aspectos que contribuem para a discussão proposta.

### **4.1.1 Hotel A**

Esse hotel pertence uma rede internacional que teve seu primeiro hotel criado na França em 1974 e a partir daí obteve um crescimento considerável. No Brasil, o primeiro hotel da rede foi construído na cidade de Fortaleza em 1990. Atualmente possui 745 hotéis em 35 países, sendo 50 unidades na América Latina.

Na cidade de Vitória existem 02 hotéis da rede, 01 está em construção. Para implantar o hotel A, foi feito um estudo mercadológico a fim de analisar a viabilidade da construção do empreendimento, e verificou-se o perfil da cidade, voltada para negócios, devido à localização de grandes empresas e do alto fluxo de executivos que vem a cidade a trabalho. Esse hotel atua na cidade de Vitória há 07 anos (GERENTE A).

De acordo com gerente A, nessa rede de hotéis existe uma diretoria geral de recursos humanos, e em cada unidade de hotel há um gerente, o qual é o responsável por todos os processos operacionais, e principalmente pelos processos da área de recursos humanos.

### **4.1.2 Hotel B**

O hotel B pertence a uma rede nacional, que teve sua primeira unidade fundada em 1987 na cidade de Belo Horizonte, e hoje abrange 03 Estados, resultando em 16 unidades. Seus empreendimentos são voltados aos segmentos de negócio, lazer e eventos.

Todas as unidades do Espírito Santo possuem a certificação ISO 9001/2000. Assim, os hotéis pertencentes a rede devem seguir o conjunto de normas previamente estabelecido. A unidade pesquisada está no Estado há 06 anos, possui

146 unidades habitacionais, sendo 136 de apartamentos para hóspedes e 10 são de moradores. Essa unidade do hotel tem uma configuração de apart hotel, porém todo seu público é formado por executivo. O gerente B destaca: "... nosso percentual hoje de público-alvo é de 79% de negócios, 12% para negócios em eventos e 9% um público voltado para o lazer."

Em relação ao quadro de funcionários tem-se 44 funcionários diretos, sendo que a segurança é terceirizada com 06 funcionários e o restaurante também é terceirizado. Os 44 efetivos estão dispostos nas áreas: administração, recepção, reservas, governança, manutenção e eventos.

Caracterizando a rede a qual o hotel B pertence, o gerente B explica:

A rede a qual pertencemos tem um setor corporativo com várias vertentes de trabalho [...] uma delas é o grupo de RH [...] existem várias pessoas tanto nas unidades como na própria central que fazem parte do grupo de RH. O principal objetivo desse grupo é incentivar a qualificação dos funcionários [...], investir nos funcionários, e eu faço parte desse grupo de RH. Os gerentes têm autonomia de sugerir e implantar processos para que o funcionário tenha essa qualificação e a melhoria do seu perfil profissional (GERENTE B).

Assim, é observável que a rede oferece certa liberdade para que os gerentes possam administrar as pessoas. Um exemplo disso é o plano de premiação através de metas, inclusive metas relacionadas à quantidade de treinamento, plano esse implantado pelo gerente da unidade, não existindo em nenhuma outra unidade da rede.

#### **4.1.3 Hotel C e D**

Esses dois hotéis pertencem à mesma rede hoteleira, uma rede internacional com mais de 70 hotéis na América do Sul, e é caracterizada como uma

administradora hoteleira independente multimarca. Essa rede comporta 10 bandeiras, que são divididas em quatro segmentos.

A proposta em dividir uma mesma rede por bandeiras implica numa melhor visualização sobre as suas instalações, a qualidade dos seus produtos e serviços oferecidos, do público atendido, e podendo até identificar o perfil de funcionário que ali trabalha (GORINI; MENDES, 2005).

A caracterização que definem as bandeiras é observada nos hotéis C e D. Esses hotéis são submetidos a normas propostas pela rede. Todos os procedimentos operacionais possuem normas a serem seguidas. Essa consideração é observada na fala da gerente C: “aqui nós temos padrões impostos pela rede.” E na fala da gerente D: “nossa administração é toda dentro dos padrões que a rede oferece”.

Ou seja, nesses hotéis não existem a autonomia que existe no hotel B. As práticas e políticas estratégicas da área de recursos humanos são impostas e devem ser seguidas pelos gestores, os quais têm apenas a função de administrar tais práticas. Essa autonomia não significa que os gestores não interfiram de certa forma nessas práticas, sejam com suas experiências e percepções de mercado, mas apenas que aqui existe um limite na atuação deles.

#### **4.1.4 Hotel C**

O hotel C pertence à bandeira do segmento luxo. Na cidade de Vitória, esse hotel foi inaugurado em Maio de 2007. A implantação do empreendimento se deu devido ao perfil da cidade, considerando que está localizada estrategicamente, perto dos grandes centros urbanos e por comportar grandes empresas. Seu público

é totalmente voltado para o público de negócios, não sendo o foco do hotel serviços voltado para o lazer.

Atualmente têm em seu quadro funcional 109 funcionários e terceiriza os serviços de monitoramento, lavanderia, e os que abrangem a execução de eventos, como áudio e vídeo.

Por pertencer a um segmento de luxo, os processos de contratação de pessoas são mais complexos, pois até para funções mais operacionais é exigido certa formação e cursos específicos (GERENTE C). Esse aspecto ratifica a consideração de Gorini e Mendes (2005) ao explicarem que caracterização através das bandeiras, ou de determinado segmento pode até indicar o perfil de funcionário que ali trabalha.

#### **4.1.5 Hotel D**

O hotel D pertence a uma bandeira caracterizada como sendo econômica e por oferecer instalações confortáveis. Esse hotel foi instalado na cidade há 07 anos, atende 90% do público de negócios e 10% do público de lazer. Nesse sentido, a gerente D explica:

“... O hotel foi construído em 2002... os investidores, que são os donos do hotel e são os donos da construtora que construiu o hotel, venderam 49% para outros investidores e eles são donos de 51%. Então eles contrataram uma administradora que foi a rede para administrar. Fomos contratados para administrar o hotel e os investidores ganham um valor de distribuição mensal sobre essa administração que agente faz. Desde que o hotel foi inaugurado é a mesma rede quem administra dentro de todos os padrões que a rede oferece e já vai fazer 7 anos esse ano.”

Atualmente o hotel tem 27 funcionários contratados e 03 estagiárias. As áreas organizacionais são: recepção, governança, controladoria e vendas.

Essas estagiárias são alunas de cursos de turismo ou de hotelaria, que muitas vezes conseguem galgar uma carreira no hotel, como é o caso de alguns chefes de setores que começaram nessa unidade de hotel como estagiários (GERENTE D).

#### **4.1.6 Hotel E**

O Hotel E é um hotel escola que em 2009 completa 30 anos de existência. Atualmente tem os cursos básicos que forma camareiras, cozinheiros e garçons e alguns cursos de aperfeiçoamento na área de gastronomia. Esse hotel tem como propósito formar profissionais para o mercado de trabalho hoteleiro.

Possui uma estrutura pedagógica com salas de aula, onde os alunos recebem aulas teóricas e práticas. O gerente E destaca:

“... Esse hotel é um grande laboratório... nós temos alguns ambientes pedagógicos, como o restaurante e a cozinha, onde os nossos instrutores dão aulas práticas e depois de um determinado período, os alunos vêm para o hotel... para vivenciar situações reais de trabalho... ele vai entrar na cozinha principal, dentro do nosso restaurante, dentro dos nossos apartamentos, e vai está em contato direto com o nosso cliente... vivência situação real... mas sempre acompanhado pelos nossos instrutores.”

É um centro de Turismo & Hospitalidade onde o aluno assiste a aulas-ambiente, montadas com mobiliário e equipamentos próprios, que lhe permitem adquirir a experiência necessária ao desempenho profissional.

A estrutura de hotel é formada por 95 unidades habitacionais. Em 2000 o hotel passou por uma reforma que resultaram em algumas mudanças consideráveis.

É um hotel que conta com 109 funcionários. Nesse sentido, o gerente E explica:

“... são vários profissionais, por dois motivos: primeiro porque nós somos uma escola, então nós temos que ter um quadro mais completo até pra dar

um suporte melhor para os nossos alunos... não temos apenas profissionais focados em hotelaria, nós temos profissionais focados em atividades pedagógicas, supervisora pedagógica, coordenadora... e outro fator, é porque nós somos um hotel horizontal, então agente precisa ter um quadro maior, porque é muita coisa pra cuidar.”

Esse hotel comporta uma estrutura diferenciada dos demais hotéis pesquisados.

#### **4.1.7 Hotel F**

O Hotel F pertence a uma rede internacional fundada em 1946 por um hoteleiro americano com 23 anos de experiências no setor. Essa rede é uma associação sem fins lucrativos de hotéis independentes.

A unidade da cidade de Vitória faz parte dessa rede que tem 4200 hotéis presente em 81 países. Na América Latina tem mais de 100 hotéis em operação.

O hotel foi instalado na cidade há 06 anos e possui 22 funcionários. É uma unidade de hotel pequena e não se preocupa com práticas e políticas no que se refere o gerenciamento das pessoas. É um hotel voltado para aspectos físicos e de atendimento ao cliente.

Nas notas de campo elaboradas a partir das observações assistemáticas realizadas durante a visita ao hotel, não foi observado um cuidado com as práticas que envolvem seus funcionários, como observou-se em outros hotéis.

Tendo em vista as considerações acima, no sentido de caracterizar os hotéis que fizeram parte desta pesquisa, a primeira consideração a ser feita refere-se ao tempo de atuação desses empreendimentos na cidade Vitória, visto que foi possível abranger hotéis com 30 anos de atuação até hotéis com apenas dois anos de atuação, porém esses são dois casos únicos, pois a maioria dos hotéis pesquisados

está na cidade há seis ou sete anos, período esse considerado como de expansão na hotelaria nacional, o que justifica a construção de vários hotéis no mesmo período.

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

De maneira resumida, a partir da visitação da pesquisadora, das notas de campo feitas por meio da observação assistemática e das entrevistas, notou-se que o hotel E, se volta mais para a formação de pessoas para o mercado, e que muitas vezes negligencia o desenvolvimento do pessoal do próprio hotel. No hotel B existe mais liberdade de atuação do gestor, é um hotel com práticas organizacionais mais flexíveis. Os hotéis C e D são submetidos a diversas normas provindas da rede, o que resulta numa certa limitação por parte da gestão e o hotel F, apesar de pertencer a uma grande rede internacional, não se mostrou interessado com as práticas que visa o desenvolvimento de seus funcionários.

Com relação às características organizacionais, os hotéis em geral são formados pelo setor da recepção, administração, governança, manutenção e alimentos e bebidas. O número de funcionários está relacionado com o tamanho do hotel e com as áreas que ele dispõe. Todos os hotéis da pesquisa assumiram como hotéis que atendem em 90% ao público de executivos.

As características de recursos humanos se distinguem entre si e se relacionam de acordo com o porte do hotel. Os hotéis A, B, C, D e E dispõem de um setor de RH que é responsável em estabelecer as normas, em desenvolver os

métodos de avaliação, os cronogramas de integração e de treinamento, ou seja, toda a parte funcional. Apenas no hotel F não existe um setor específico de RH e sim um analista de RH que cuida de aspectos burocráticos no que se refere as pessoas do hotel.

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

#### 4.2 A CONSTRUÇÃO DE POSICIONAMENTOS DOS GESTORES DOS HOTÉIS PESQUISADOS

As análises dos dados deste estudo estão estruturadas nos processos de objetivação e ancoragem, incorporados na Teoria das Representações Sociais (MOSCOVICI, 2004). Essas representações sociais são assumidas neste trabalho como construções sociais, que por sua vez estão inseridas em um contexto específico, o setor hoteleiro.

Por meio da categorização de elementos e dos conceitos da ancoragem e da objetivação é permitido evidenciar aspectos das representações como construções sociais. Esses conceitos foram adotados para expor os processos de construção de posicionamentos dos sujeitos relacionados ao desenvolvimento profissional no setor hoteleiro.

Nesse sentido, a discussão apresentada a seguir será desenvolvida em torno de três temas: a) A percepção dos gestores em relação ao desenvolvimento profissional no setor hoteleiro; b) A formação dos gestores na hotelaria e c) A interpretação dos gestores sobre as práticas de recursos humanos.

#### **4.2.1. A percepção dos gestores em relação ao desenvolvimento profissional no setor hoteleiro**

A discussão apresentada aqui perpassa no processo de construção de posicionamentos de gestores de hotéis da cidade de Vitória em relação ao desenvolvimento profissional no setor.

A representação que compreende o desenvolvimento profissional do setor aparece ancorada em vários aspectos dessa temática, como se vê nos fragmentos 1 e 2:

- (1) [...] As pessoas estão cada vez mais buscando o desenvolvimento profissional, estão buscando se qualificar mais, no sentido de se alinhar com as exigências do mercado [...] isso ocorre em todas as áreas e não apenas na hotelaria, é uma necessidade do mercado de trabalho (GERENTE C).
- (2) [...] há mais ou menos 7 anos atrás as empresas começaram a perceber a importância de treinar as pessoas [...] atualmente é comum vários tipos de treinamentos dirigidos pelos hotéis [...] as pessoas estão se capacitando mais e fazendo mais treinamentos (GERENTE D).
- (3) [...] eu percebo que a empresa, a diretoria, os gerentes em geral têm uma relação mais próxima com o setor de RH [...] aqui há um trabalho mútuo, em todas as unidades da rede os gerentes têm autonomia de sugerir e implantar processos para que o funcionário tenha essa qualificação e a melhoria do seu perfil profissional [...] nessa unidade que eu sou o responsável, foi criado um sistema de premiação, onde os funcionários devem atingir metas corporativas, setoriais e individuais, e a partir dessas metas ele tem uma remuneração variável [...] (GERENTE B).

No fragmento 1 o sujeito ancora o desenvolvimento profissional em aspectos do mercado de trabalho como um todo, algo que está acima do setor hoteleiro. Já no fragmento 2 esse desenvolvimento é objetivado em treinamentos realizados pela empresa. Esse tipo de objetivação é compartilhado com o que está descrito no fragmento 3, onde o desenvolvimento profissional é objetivado pelo gerente em uma

prática, que é o sistema de premiação, que está diretamente vinculado aos treinamentos do hotel. A ancoragem no primeiro fragmento impulsiona a organização a se alinhar com o mercado, o que é objetivado pelos treinamentos, como visto nos fragmentos 2 e 3.

Nesse sentido, a representação do desenvolvimento do setor é refletida em torno de dois aspectos: os quais Anjos (2004) define como um cenário mercadológico indicando mudanças no cenário organizacional e estrutural das empresas, e Oliveira e Gueiros (2004) acrescentam que eles refletem no desenvolvimento profissional das pessoas.

Há um grupo de sujeitos que ancora o desenvolvimento profissional no conhecimento, conforme é observado nos fragmentos a seguir:

- (4) [...] Hoje em dia as informações estão em toda parte, é mais fácil ter acesso hoje em dia [...], as pessoas estão estudando mais e se capacitando mais [...] eu percebo que há um aumento no desenvolvimento das pessoas (GERENTE A).
- (5) [...] as pessoas foram levadas a se capacitar... Elas tiveram que aprender o inglês, aprender atividades técnicas... Conhecer mais sobre a operacionalização e funcionamento do hotel... Tiveram que se profissionalizar mesmo (GERENTE E).
- (6) [...] Atualmente para ser contratada, a pessoa tem que ter no mínimo segundo grau completo [...] se tiver algum curso específico, ótimo, mas é preciso qualificação, principalmente os cargos-chaves [...] para ser recepcionista, por exemplo, é preciso superior completo, ou está cursando [...] (GERENTE D)

O gerente A objetivou o desenvolvimento profissional nas tecnologias que facilitam o acesso ao conhecimento e a informação. Entretanto, o acesso a informação não seria suficiente para os gerentes E e D, que relacionou o desenvolvimento em cursos e em uma formação específica, pois eles consideram as construções sociais relacionadas com algum tipo de formação.

As ancoragens reveladas acima se envolvem com as demandas do mercado global, em que o profissional alinhado a essas demandas deve aprender continuamente para manter-se competitivo (ALMEIDA, 2001).

Essas demandas também se articulam com o número de instituições que formam profissionais especificamente para o setor (COOPER; SHEPHERD; WESTAKE, 2001; ECHTNER, 1995; TEIXEIRA, 2001). Esse cenário possibilita a relação do desenvolvimento profissional com a demanda de cursos e pessoas formadas na área, conforme se observa nos fragmentos 7 e 8.

- (7) [...] hoje agente vê muitos cursos de turismo, tem até pós-graduação para aqueles que querem se especializar em hotelaria [...] o mercado tá formando as pessoas [...] essa formação está ficando cada vez mais específica em algumas áreas (GERENTE F).
- (8) Estamos num processo de passagem de um serviço amador para um serviço mais profissional [...] aqui, agente vem formando os profissionais para o nosso segmento [...] e também existem as faculdades de turismo que estão formando as pessoas com ênfase em hotelaria [...] mas esse é um processo lento de transição... de profissionalização (GERENTE E).

Analisando o fragmento 7 é possível perceber que o gerente F atrela o desenvolvimento profissional do setor com o número de cursos que existem na área, e enfatiza essa compreensão citando a existência da pós-graduação e da especialização hoteleira.

Por outro lado, apesar do gerente E também relacionar o desenvolvimento com número de cursos que existem para o setor, ele destaca que o cenário é de “*transição*”, ou seja, para ele a profissionalização do setor não foi atingida a um nível que se considere adequada. Esse aspecto é destacado por Reijowski e Carneiro (2003) e por Teixeira (2004) ao explanarem sobre o distanciamento que existe entre as demandas do mercado e aquilo que é oferecido por esses cursos.

Tendo em vista o fragmento 8, é possível compreender a ambiguidade que surge ao observar o fragmento 9:

- (9) [...] se eu fosse o proprietário de um hotel eu não optaria por um bacharel em turismo e sim por um administrador [...] eu acho que existem falhas no processo de formação de um bacharel, e isso deve ser analisado pelas faculdades [...] é preciso oferecer um maior conhecimento de gestão para esses profissionais (GERENTE E).

No fragmento 9 essa ambiguidade é percebida a partir do momento que o gerente E que é formado em turismo, percebe o desenvolvimento do setor com a demanda de cursos, porém, ele se posiciona de maneira indiferente perante as pessoas que possuem a mesma formação que a sua, ou seja, ele associa aquilo que ele adquiriu de conhecimento, como sendo referência para todos que têm a sua formação, acreditando que essa formação não seja completa.

Por outro lado, o gerente E aborda sobre a falta de regulamentação do profissional, que é o bacharel em turismo, destacando: “[...] esse é um aspecto muito ruim, para quem tem essa formação [...] mas a categoria deve brigar pelos seus direitos e cobrar a regulamentação [...] eu fico triste por ser bacharel em turismo”.

Aqui mais uma vez é possível observar essa ambiguidade, em que ele reconhece as demandas de cursos e de formação para área, age indiferente aos que tem a mesma formação que a sua, no sentido de não optar por contratar esse tipo de profissional, devido ao *gap* entre a teoria e a prática (LOBO, 2008); mas considera a regulamentação do setor um aspecto importante e que interfere no seu posicionamento pessoal.

Ainda explorando a temática do desenvolvimento profissional do setor, é perceptível o surgimento de outra ambiguidade. Sendo essa ambiguidade articulada aos principais desafios na gestão de pessoas no setor hoteleiro.

Esse aspecto é relatado através dos fragmentos: “[...] eu acho que o maior desafio hoje na hotelaria é encontrar pessoas qualificadas [...] os nossos profissionais do turismo não possuem uma qualificação voltada pra área (GERENTE B). “A maior dificuldade que temos é conseguir pessoas qualificadas [...] na abertura do hotel, por exemplo, passamos por grandes desafios e até hoje é bem difícil conseguir essa mão-de-obra com qualidade” (GERENTE C). “É sempre um desafio recrutar pessoas [...] agente não encontra pessoas preparadas para cargos como governanta, maître [...] esse tipo de profissional agente forma aqui” (GERENTE E).

Esses fragmentos de entrevistas são divergentes com os posicionamentos observados nos fragmentos 7 e 8, onde os sujeitos associam o desenvolvimento do setor com aumento da demanda de cursos, porém é convergente com os fragmentos 2 e 3, onde eles objetivaram o desenvolvimento profissional com práticas de treinamentos, conforme foi destacado pelo gerente E.

Por outro lado, há desafios que surgiram associados à rotatividade de pessoas (MENICCUCCI, 2007), característica comum ao setor, e na motivação de pessoas. Conforme é observado nos fragmentos 10 e 11:

(10) [...] Hoje não apenas o mercado, mas o cliente exige que o recepcionista tenha inglês, tenha graduação, se possível uma pós-graduação [...], mas agente não consegue isso fácil [...], por exemplo, na recepção se tem uma escala exata, porque um hotel não fecha as portas, se trabalha 24 horas de segunda a segunda, feriado, carnaval, natal, dia das mães [...] A rotatividade existe também por causa dessa escala de trabalho, e é um desafio agente conseguir reter pessoas com um bom conhecimento, mas ao mesmo tempo tendo uma remuneração baixa (GERENTE E).

(11) [...] eu vejo funcionários que vem fazer o trabalho e vão embora [...] não estão interessados em servir o cliente [...] dizer poxa essa é minha empresa, dá o meu salário, me dá treinamento, me dá benefícios [...] esse é o grande desafio, manter as pessoas motivadas [...] porque agente faz tudo que o funcionário quer e agente não sente aquela reciprocidade. É tão difícil fazer com que as pessoas estejam engajadas [...] o maior desafio é motivar as pessoas (GERENTE D).

Analisando o fragmento 10 é possível perceber que a rotatividade de pessoas é um desafio na área, porém, a remuneração surge como um aspecto relevante, ou seja, o gerente relaciona os desafios do setor na rotatividade, mas menciona esse desafio atrelado a remuneração. Para ele, o desafio está em manter as pessoas nos cargos oferecendo salários baixos, e que não seria tão difícil mantê-las, apesar de uma escala sobrecarregada, se fosse oferecido um salário alto.

No fragmento 11 o desafio surge agregado à motivação dos funcionários. Nesse sentido, Meniccuci (2007) destaca que o desenvolvimento de treinamentos, programas de integração com os novos funcionários e benefícios básicos que podem ser oferecidos pela empresa, podem ajudar na motivação e na diminuição de rotatividade. Porém, apenas o treinamento, o salário e os benefícios foram citados pela gerente D, o que parece não estar obtendo resultados positivos

Tendo em vista os aspectos que surgiram relacionados à temática do desenvolvimento profissional do setor, é possível articular esses aspectos com as mudanças que permeiam a área.

A construção que envolve as principais mudanças no setor hoteleiro surge ancorada em torno de dois aspectos. Eles revelam a representação do grupo social, ou seja, as interações e influências que existem entre os indivíduos e a realidade dos grupos sociais o qual fazem parte (WACHELKE; CAMARGO, 2007).

O primeiro aspecto está relacionado com a entrada de diversas redes hoteleiras, seja de nível nacional ou internacional (CAMPOS, 2003). Conforme é explanado nos fragmentos 12, 13 e 14:

- (12) [...] quando eu comecei quase não tinha hotéis de rede, de rede internacional [...] o hotel vivia lotado, fazia 85% de ocupação, era muito lotado, agente podia escolher os clientes [...] então surgiram outros hotéis e a ocupação média baixou um pouco [...] esse cenário

nos obriga a baixar as tarifas, para que mantenhamos uma ocupação média mínima (GERENTE D).

- (13) [...] o setor hoteleiro mudou muito, aqui na cidade de Vitória chegaram mais de 15 empreendimentos hoteleiros tanto de redes internacionais, como a rede Accor, atlântica, até mesmo de rede nacional, como a rede Bristol que tá crescendo bastante [...] mas o que eu percebo de grande mudança foi em relação às pessoas, que tiveram que se profissionalizar mais para atender um público que se instala aqui em Vitória e tem um alto nível de exigência com o atendimento e com os serviços em geral. [...] em minha opinião eu acredito que a hotelaria capixaba está num processo de passagem, onde nós saímos de um serviço amador e estamos nesse momento buscando um serviço mais profissional. Essas foram às principais mudanças no segmento hoteleiro nesses últimos 10 anos. (GERENTE E).
- (14) [...] a entrada dessas redes em Vitória foi muito bom para o setor, mas é importante que se tenham políticas públicas que incremente a atividade turística, ou seja, o Estado deve buscar eventos que atraiam as pessoas, é preciso divulgar mais o Espírito Santo, para que o nosso público se diversifique, melhorando nossas taxas de ocupação média (GERENTE F)

A principal mudança do setor, conforme os sujeitos, aparece ancorada na entrada de redes de hotéis, porém, é possível observar as diferentes perspectivas que permeiam essa ancoragem.

No fragmento 12, o sujeito objetiva as mudanças no seu posicionamento, no que se refere as práticas gerencias, ou seja, ele precisa dispor de estratégias para tentar minimizar os efeitos negativos atrelados a essas mudanças.

No fragmento 13, além do gerente E destacar a entrada de diversas redes (CAMPOS, 2003), ele ressaltou a profissionalização do setor (REJOWSKI, 1996) e o aumento da exigência por parte dos consumidores na qualidade dos serviços (HJALAGER; ANDERSEN, 2001). Na fala do gerente E, é possível observar um novo posicionamento tanto para quem trabalha no setor, no sentido de buscar a qualificação, quanto para aqueles que utilizam dos serviços oferecidos, no sentido de dispor de mais opções e assim exigir um serviço de maior qualidade.

No fragmento 14, o gerente F coloca como um agente principal nesse processo de mudança e de novos posicionamentos, o Estado. Ou seja, ele objetiva a perspectiva de mudança de caracterização do setor, no Estado, nas políticas públicas.

Ao mesmo tempo em que as ancoragens se aproximam, no sentido que elas estão articuladas a entrada de redes hoteleiras, elas apresentam objetivações distintas, pois dispõem de aspectos diferentes.

O segundo aspecto abordado nesse contexto ancora as mudanças do setor em uma característica particular do hotel. Isso é observado nos fragmentos 15, 16 e 17:

- (15) eu vejo como uma mudança do setor a questão de se colocar o preço da diária na frente do hotel... Antes as pessoas tinham que entrar no hotel e de certa forma negociar os valores da diária e hoje já está exposto quanto custa à diária, então não tem negociação... Mas isso é um aspecto bem específico dessa rede (GERENTE A).
- (16) [...] eu tenho percebido como mudança no comportamento hoteleiro dois pontos principais: o primeiro é o foco voltado para o cliente, e segundo, é que o cliente é atendido por pessoas, que para o cliente estar satisfeito o funcionário tem que estar também [...] hoje, o respeito, o relacionamento e o reconhecimento pela mão-de-obra na hotelaria tem crescido muito [...] esses dois pontos foram fundamentais nos últimos 10 anos, o foco no cliente e no colaborador também (GERENTE B).
- (17) [...] eu percebo que o aspecto da inovação está em alta [...] não se pensava muito no conforto dos hóspedes, e hoje é oferecido luxo, os hotéis ofereciam quartos mais simples, com preços mais acessíveis, não visavam tanto os grupos de grandes executivos [...] os investidores, as redes em si estão com a visão bem diferente (GERENTE C).

O gerente A ancora as mudanças no setor em uma característica muito particular do hotel, e objetiva na exposição dos valores das diárias na frente do hotel. Ele cita como mudança no setor a disposição de valores em frente ao hotel, sendo que esse aspecto é muito específico da rede.

No fragmento 16, o gerente B objetiva essas mudanças naquilo que é praticado pelo hotel, ou seja, uma cultura em valorizar conjuntamente o cliente e o funcionário. Já no fragmento 17, a gerente C relaciona as mudanças do setor também com uma característica própria do hotel, ou seja, é um hotel de luxo, que atende um público diferenciado e esse aspecto é percebido como uma nova postura na visão dos gestores.

Essas perspectivas, em valorizar a relação cliente-funcionário e em classificar um hotel de luxo como sendo um aspecto de mudança do setor, foi discutido por Campos (2003) ao explicar que com a chegada de grande redes internacionais na hotelaria nacional, as instalações, a qualidade dos produtos e serviços e até mesmo uma nova percepção a respeito dos clientes começaram a ganhar destaque no setor.

Os enfoques apresentados nesse tópico de análise articulam os aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional do setor hoteleiro. Tendo em vista as considerações feitas, observou-se que a representação que envolve essa temática surgiu ancorada em vários aspectos, que em diferentes perspectivas colabora na construção de posicionamentos dos gestores. Nesse sentido, para complementar a discussão cabe analisar o processo de formação desses gestores.

#### **4.2.2 A formação dos gestores na hotelaria**

Na discussão proposta, uma das representações revelada envolve a construção dos sujeitos a partir do seu perfil. Essa representação aparece permeada na formação educacional e experiências profissionais dos sujeitos.

Foi observado que para um grupo de sujeitos, o processo que levou a formação educacional se deu a partir das funções desempenhadas dentro do hotel. Um processo de amadurecimento e desenvolvimento, que fez com que eles buscassem uma formação profissional específica. Esse aspecto é observado nos fragmentos 18, 19, 20 e 21.

- (18) Eu trabalho na hotelaria há 14 anos [...] já faz tanto tempo que eu nem considero minhas experiências anteriores [...] morei em Genebra na Suíça durante 05 anos e aprendi outras línguas e isso possibilitou minha entrada na hotelaria. Eu comecei na recepção e foi preciso trabalhar muito, passar por diversas funções para está no cargo que estou hoje (GERENTE A).
- (19) Meu berço profissional foi a hotelaria [...] eu comecei na rede Bourbon em Foz do Iguaçu como auxiliar de escritório passando a recepcionista bilíngue, coordenador de eventos [...] fiquei três anos na rede Bourbon. Depois eu fui para a tropical, uma rede nacional e trabalhei em frente as cataratas do Iguaçu [...] no tropical Cataratas fiquei durante 13 anos, e passei por várias funções: recepcionista, maître, coordenador de recepção, assistente de gerencia [...] até ser transferido para Manaus em 1995, onde assumi a gerencia geral de um dos hotel da Tropical lá na unidade de Manaus. Toda minha historia foi dedicada a hotelaria, inclusive até hoje ela é e vai continuar sendo (GERENTE B).
- (20) [...] Quando eu fui contratada pela rede, foi para assumir o cargo de agente de reservas na unidade de Campinas/SP, mas aqui agente tem uma prática de multifuncionalidade, então eu era contratada pra ser agente de reservas, mas ajudava na recepção, ajudava no café da manha, ajudava em todos os departamentos que precisava [...] depois de dois anos eu fui para outra unidade em Campinas/SP também, como coordenadora de eventos e reservas e ai fui promovida como coordenadora de recepção, e fiquei durante três anos e meio [...], depois eu fui para uma unidade de Brasília como chefe de recepção e fiquei 2 anos e 4 meses e já estou há dois anos aqui como gerente geral (GERENTE D).
- (21) [...] Eu estou há 13 anos na hotelaria, e comecei a trabalhar em um hotel fazenda, o qual eu considero bem difícil de trabalhar, porque tem muitas coisas [...] vários anexos, várias atividades. Durante esse período eu passei por todos os setores: fui aprendiz de garçom, de cozinha, fui copeiro, aprendi governança também e isso me ajudou bastante, hoje eu me sinto um profissional completo [...] porque não tem nada pior do que você ter um gerente que não sabe nada (GERENTE F).

As experiências acima relatadas devem ser entendidas como um elo que levou os sujeitos a seus posicionamentos perante seu desenvolvimento profissional.

Os gerentes A, B, D e F trabalham na área hoteleira há mais de 10 anos e suas carreiras foram se estabelecendo através de vários cargos e funções, de diversas promoções, de experiências em outras redes de hotéis, de vivências em outros Estados.

Todo esse processo de acúmulo de vivências vai ao encontro do discurso de interiorização, explanado por Berger e Luckmann (2008) ao discorrer sobre a sociedade como realidade subjetiva. Ou seja, nesse processo de interiorização o indivíduo passa pela compreensão dos outros e captação do mundo como realidade social.

Os relatos a cerca das experiências vividas, mostram que elas são vistas como um fator contribuidor no desenvolvimento profissional dos gestores pesquisados. Esse é um aspecto relevante, tendo em vista a exigência de um alto conhecimento perante a operacionalização das atividades hoteleiras, para cargos de gerências (PETROCCHI, 2002).

Por outro lado, as experiências vivenciadas pelos gestores fazem com que eles queiram que seus funcionários tenham as mesmas experiências que eles tiveram.

(22) [...] Não sei o que acontece hoje, mas agente não vê mais as pessoas tão interessadas em dar o sangue [...] quando eu comecei, eu tinha 18 anos, a empresa era minha casa, eu fazia de tudo, é tanto que eu cheguei a gerente geral pelo meu esforço [...] mas eu vejo que o funcionários vem fazer o trabalho e vai embora, não tem interesses em crescer na empresa [...] (GERENTE D)

(23) [...] por ter um diploma, ou por está numa faculdade, as pessoas acham que vão ser gerentes [...] não é assim, eu passei por vários setores... Tem todo um caminho de aprendizado [...] elas não querem passar por algumas funções... Eu fui

aprendiz de garçon, e tudo isso foi importante para eu chegar onde estou hoje (GERENTE F).

Nos fragmentos 22 e 23 percebe-se que esses gestores ancoram as competências dos funcionários também nas experiências e objetivam isso no tempo de experiências deles e dos funcionários. O sentido de competência aqui vai ao encontro do que Fischer et al. (2008) percebe como envolvimento das pessoas com as atividades das organizações.

Para o grupo de gestores (GERENTE A, B, D e F), o conjunto dessas experiências serviu de referência para suas ações perante a formação educacional. Conforme se observa nos seguintes fragmentos: “[...] Eu vi essa necessidade de ter responsabilidade pelos processos de gestão de pessoas, e foquei minha formação nesse sentido [...] Eu sou formado e especializado em gestão de pessoas” (GERENTE A). “Eu tive que dar a volta por fora, fui buscar uma formação na área pra poder chegar à gerência geral, e principalmente aprender outro idioma, que foi fundamental” (GERENTE B). “[...] Quando eu entrei no hotel não fazia faculdade nenhuma... eu vi a oportunidade de crescer, desde que eu me qualificasse... Em seguida eu comecei a fazer a faculdade em administração voltada à finança” (GERENTE D). “A partir do momento que percebi as chances que estava tendo de crescer na empresa, eu busquei uma formação superior, pois queria chegar até a gerência” (GERENTE F).

Essa busca no desenvolvimento pessoal, indo além do conjunto de experiências e do desenvolvimento interno oferecido pela organização, segundo Teixeira e Morrison (2004) possibilita integração dos processos gerenciais e o aumento do grau de interpretação e percepção em torno do ambiente mercadológico.

Até o momento foi analisado o processo de formação de um grupo de gestores a partir das funções exercidas no hotel. Porém, para outros gestores esse processo se dá por meio de diferentes aspectos. Conforme é observado nos fragmentos a seguir:

- (24) Eu sou formada em recursos humanos e ainda não tenho nenhuma ` especialização, apenas alguns cursos [...] antes de vir trabalhar em um hotel já tinha trabalho em outras empresas, sempre na área de RH [...] e quando eu fui contratada nesse hotel, há dois anos atrás, eu já assumi o cargo de gerente de RH (GERENTE C).
- (25) Eu sou formado em turismo e tenho uma especialização em administração hoteleira. No meu último ano de faculdade senti a necessidade de começar minha carreira na minha área [...] comecei a procurar oportunidade de estágio entrei nesse hotel [...] estou aqui há 7 anos [...] entrei na recepção, depois fui ser assistente da gerência [...] estou na gerência geral há 4 anos (GERENTE B)

Nos fragmentos 24 e 25 fica visível que o processo de formação educacional desses gestores não foi por meio do acúmulo de experiências vivenciadas dentro da empresa, e sim por outros caminhos.

Nesse sentido, a perspectiva que envolve aspectos motivacionais e de escolhas surge através de variáveis econômicas ou pela situação a qual se encontra algum setor, como foi observado do fragmento 26:

- (26) [...] eu optei em trabalhar em hotelaria porque eu observava que o setor estava em ascensão aqui em Vitória [...] e também porque eu gosto de trabalhar com serviço, de atender pessoas diferentes, de culturas diferentes, de classes sociais diferentes [...] é algo que fascina (GERENTE E).

Os aspectos motivacionais e de escolha que permeiam o indivíduo em relação à tomada de decisão, e no caso aqui, decisões voltadas para o desenvolvimento profissional, fazem parte do processo da socialização secundária. Sobre esse processo Berger e Luckmann (2008) explicam que o indivíduo interioriza

um mundo já objetivado e os elementos que compõem essa interiorização vão ao encontro dos elementos que já foram interiorizados na socialização primária, ou seja, na interiorização secundária há uma percepção de um contexto institucional.

A partir das considerações feitas neste tópico, é possível compreender o processo de formação de um gestor hoteleiro, conhecendo assim, o perfil dos gestores dos hotéis pesquisados.

De modo geral, os gestores da pesquisa trabalham na hotelaria há mais de 07 anos, ingressaram no setor em cargos operacionais, como por exemplo, recepcionistas, garçons, passaram por vários setores durante sua carreira profissional, no sentido de conhecer toda funcionalidade de um hotel. A partir desse acúmulo de experiência chegaram até o cargo de gerente, e muitos deles tiveram experiências em diversos tipos de hotéis e diversas cidades do Brasil.

Em relação à formação educacional desses gestores, todos possuem um curso superior, sendo que alguns já concluíram uma especialização e outros estão fazendo. As formações desses sujeitos são nas seguintes áreas: gestão de pessoas, administração, administração com ênfase em finanças, hotelaria e turismo. Dos seis gestores entrevistados, têm-se duas mulheres e quatro homens, desses apenas um é natural do Espírito Santo, e os outros apesar de estarem na área há muitos anos, trabalham em Vitória há pelo menos quatro anos.

Esse perfil do gestor hoteleiro está relacionado com o crescimento no número de hotéis em todo Brasil, o que leva os gestores a mudarem de várias cidades para trabalhar; e com o desenvolvimento de pessoas na área, tendo em vista que quando um gestor é deslocado para outra cidade, é necessário que o hotel já tenha formado outro gestor para substituí-lo.

Nesse sentido, é imperativo compreender como o conjunto que envolve a formação, as experiências, ações, etc., interferem naquilo que é praticado pelos gestores. Ou melhor, como são construídas as representações dos gestores no que se refere as práticas de recursos humanos.

### **4.2.3 A interpretação dos gestores sobre as práticas de recursos humanos**

As práticas de recursos humanos desenvolvidas pelos hotéis, especificamente, as de recrutamento, seleção, avaliação e treinamentos, são caracterizadas como sendo práticas com modelos impostos pelas redes as quais cada hotel pertence, sendo que um desses hotéis (Hotel E) não pertence a nenhuma rede, e suas práticas são impostas pela diretoria do hotel

Essa constatação pode ser observada nos fragmentos a seguir: “A diretoria geral de RH da rede impõe algumas regras que devem ser seguidas” (GERENTE A). “O hotel tem uma certificação, a ISO 9001, então tudo que agente faz hoje tem um manual de procedimentos operacionais e administrativos” (GERENTE B). “Aqui agente tem vários procedimentos, mas é tudo padronizado [...] os testes de seleção, os treinamentos...” (GERENTE C). “Os processos referente à área de RH já são um pouco pré-determinados [...] a rede disponibiliza alguns procedimentos, alguns testes... Ela diz como deve ser feito” (GERENTE D).

Nesse sentido, pode-se observar que os processos de recrutamento e seleção, por exemplo, tem características semelhantes entre os hotéis. Há um banco de dados, que é formado através dos sites dos hotéis ou através do recebimento dos currículos na própria recepção do hotel; caso exista uma vaga para determinado cargo é feita uma triagem nos currículos; as pessoas com os perfis mais adequados

ao cargo são selecionadas para entrevistas, testes e dinâmicas de grupos; em seguida são escolhidas para ocupar o cargo, caso seja aprovada em todos os procedimentos. Esse procedimento de selecionar e recrutar pessoas se manifestou em diferentes palavras pelos gestores A, B, C, D, E e F.

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

Nos hotéis pesquisados, o principal elemento na contratação é o treinamento que antecede o início das atividades. O novo funcionário do hotel recebe treinamento do chefe do setor e é acompanhado por um funcionário antigo que trabalha naquele setor. Ele só assume seu cargo quando é observado pelo chefe do setor que ele já está seguro o suficiente para desenvolver suas atividades. Essa observação foi enfatizada de maneiras diferentes pelos gestores B, C, D, E, e F.

Além desse processo, um método de integração de funcionários foi destacado, conforme descrito nos fragmentos a seguir:

- (27) Agente tem um cronograma de integração, onde o funcionário novo passa 6 horas na sede da rede e vai acompanhar os setores corporativos, os funcionários da sede, inclusive a diretoria [...] depois, essa pessoa vem para o próprio hotel e conhece todos os setores, as pessoas de cada setor. Depois disso, ele vai para o seu setor, onde será acompanhado por no mínimo 15 dias pelo chefe do setor e vai receber os treinamentos estabelecidos pela empresa [...] depois de todo esse processo, esse funcionário pode atuar sozinho (GERENTE B).

- (28) Depois de passar pela entrevista e pelos testes e de fazer todo processo admissional, o funcionário novo participa de um processo de integração [...] nesse processo, é apresentada toda a empresa, quem são os executivos, a missão da rede, os valores [...] e ele recebe um manual do colaborador (GERENTE C).

Promover o desenvolvimento pessoal a partir do início das atividades dos funcionários, conforme destacado nos fragmentos 27 e 28 é um aspecto fundamental, que segundo Rodrigues et al. (2005) aumenta os padrões de qualidade que compreende as organizações turísticas.

Nesse sentido, surge o processo de avaliação que visa avaliar as pessoas nas organizações, e principalmente se estas estão atendendo os propósitos da empresa (HIPÓLITO; REIS, 2002).

As práticas de avaliação desenvolvidas pelos hotéis pesquisados são distintas, o que corrobora com a apreciação dos autores ao destacarem que existem vários tipos de avaliação, cada uma sendo refletida num foco e conseqüentemente no objetivo da empresa. Porém, os autores lembram que o mais importante é gerenciar esses processos com cautela e de uma maneira estruturada e planejada.

Nesse sentido, apenas o hotel F não pratica a avaliação de funcionários de maneira estruturada e planejada como coloca os autores. O gerente F explica: “o processo de avaliação é de responsabilidade dos chefes de setores [...] eles desenvolvem seus métodos de avaliação, e realiza com sua equipe [...] depois o resultado é entregue para eu analisar.”

Os hotéis A, C e D realizam a avaliação de desempenho 360º graus duas vezes ao ano, a qual avalia os funcionários, gerentes e diretores. Nesse processo são considerados aspectos técnicos e de comportamento.

No hotel E atualmente a avaliação é feita entre os chefes de setores e seus funcionários, por meio de uma conversa. Porém o gerente E explica:

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

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

Além da avaliação 360° ser a mais utilizada nos hotéis, outro método foi evidenciado: no hotel B há um sistema de remuneração que foi implantado pelo gerente. Nesse sistema estão incutidas as práticas de avaliação, treinamento, competências, sugestões, enfim, é um sistema complexo que consegue abranger várias práticas gerencias. Através das metas individuais que são estabelecidas e conseqüentemente do seu cumprimento, cada funcionário é avaliado.

No que se refere o desenvolvimento das competências de seus funcionários, foi possível constatar que há uma manifestação por parte dos gestores, no aumento dos níveis dessas competências.

Nos hotéis A, B, C, D e E existem parcerias com escolas de idiomas, as quais os funcionários interessados ganham 50% do valor do curso. Esse tipo de parceria também abrange a questão da formação superior, devido ao fato desses hotéis manterem-se parceiros com instituições de ensino superior da cidade.

No entanto, a prática com maior destaque por parte dos gestores foi a prática de treinamentos. Nesse sentido, observam-se cada um deles utilizando os mecanismos de treinamento de acordo com a particularidade de cada hotel, mas voltada para uma lógica de aprendizagem de novas habilidades (VARGAS, 1996).

Nos hotéis A, B, C e D existe toda uma programação de treinamentos a qual cada funcionário deve cumprir. A rede disponibiliza os treinamentos e dependendo de qual setor a pessoa atua, ela faz os treinamentos referentes aquele setor, ou ainda pode fazer treinamentos de um setor o qual ela deseja trabalhar.

Nesse sentido, o gerente E destaca falhas nesse processo no hotel E:

- (30) Agente precisa treinar mais [...] esse hotel tem a missão de formar profissionais, disponibilizar vários cursos, porém, não foca na formação do seu próprio funcionário [...] às vezes agente esquece, ficamos mais focados no público externo e esquecemos um pouco do nosso público interno. Esse ano, por exemplo, só foi realizado apenas um treinamento focado em boas práticas. [...] eu percebo também que o funcionário solicita treinamentos, e quando isso acontece agente disponibiliza. Por ser uma empresa focada em formação profissional e em atendimento e serviço, nós deveríamos dar muito mais treinamento (GERENTE E).

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

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

maximização dos potenciais das pessoas, não gerando ações eficazes para a organização.

As práticas de recursos humanos explanadas aqui são apresentadas pelos sujeitos da pesquisa como práticas que promovem o desenvolvimento dos funcionários dos hotéis, tendo em vista que na maioria dos hotéis pesquisados existem programas de treinamentos desde a contratação dos funcionários e que continuam durante todo o período que ele está atuando no hotel; além dos incentivos com parcerias em instituições superiores e escolas de idiomas.

Os métodos de avaliações desenvolvidos também foram apresentados pelos respondentes como relacionados ao desenvolvimento profissional dos funcionários, pois verificam as habilidades e competências deles e possibilitam informações para o uso gerencial.

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

Até o momento foi discutido apenas como são trabalhadas as práticas de RH nos hotéis pesquisados, ou seja, foi mostrado como é feita a operacionalização

desses processos. No entanto, é também relevante destacar o modo como os sujeitos interpretam essas práticas.

Trata-se de entender o processo pelo qual os indivíduos compreendem aspectos da realidade e se relacionam com eles, tendo em vista que a construção social transforma o objeto social em realidade para os atores sociais (WACHELKE; CAMARGO, 2007).

Nesse sentido, observam-se os posicionamentos de gestores indo além do que está descrito nas normas estabelecidas, ou seja, eles tentam agregar algo mais nos processo:

- (31) Em todas as unidades existem normas a serem seguidas nos processos que envolvem as práticas de seleção, por exemplo [...] os gerentes são responsáveis pelas contratações e tudo depende da sua habilidade gerencial, de suas experiências em selecionar pessoas [...] com o passar do tempo agente aprende as manhas (GERENTE B).
- (32) Eu faço questão de participar de todo esse processo e acompanho tudo [...] eu considero dois principais aspectos para uma pessoa ser contratada, que não estão descritos em normas, mas que eu acho importante: a vontade de querer trabalhar e a necessidade, e tento balancear esses aspectos [...] Mas se a pessoa tem muita vontade de colaborar, de aprender... isso pra mim é mais importante (GERENTE A).

Os posicionamentos observados nos fragmentos 31 e 32 refletem na participação dos gestores além do que está descrito em normas, ou seja, o conjunto de experiências, de influências, de habilidades faz parte de todo o processo, o qual Berger e Luckmann (2008) destacam que esse conjunto de conhecimento serve de referência para as ações dos indivíduos.

No caso do fragmento 32, há uma preocupação por parte do gerente em perceber a vontade do candidato em querer aprender cada vez mais, e isso pode

está relacionado com o fato do hotel ser voltado para o desenvolvimento dos seus profissionais, dispondo de programas de treinamentos e de avaliações, ou seja, no processo de seleção e recrutamento do hotel A existe o que Limongi-França e Arellano (2002) definem como um alinhamento com estratégia da empresa.

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

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

Conforme declarado no fragmento 33, a gestora percebe os resultados das avaliações como uma importante ferramenta gerencial. Essa percepção é relevante tendo em vista que Hipólito e Reis (2002) acreditam que esse procedimento visa o melhoramento das pessoas ao longo do tempo dentro da organização

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

### 4.3 A CONSTRUÇÃO DE POSICIONAMENTOS DOS FUNCIONÁRIOS DOS HOTÉIS PESQUISADOS

As análises desse grupo de sujeitos também estão estruturadas nos processos de objetivação e ancoragem, tratados a partir da Teoria das Representações Sociais (MOSCOVICI, 2004). Aqui as representações sociais também são assumidas como construções sociais, que por sua vez estão inseridas em um contexto específico, o setor hoteleiro.

Nesse sentido, a discussão a seguir abrange as perspectivas dos funcionários dos hotéis pesquisados, sendo esta feita em torno de duas temáticas: a) A formação dos funcionários dos hotéis pesquisados e sua percepção em relação ao desenvolvimento profissional do setor e b) As práticas de RH sob o ponto de vista dos funcionários dos hotéis pesquisados.

#### **4.3.1 A formação dos funcionários dos hotéis pesquisados e sua percepção em relação ao desenvolvimento profissional do setor**

A discussão apresentada nesse tópico de análise perpassa o processo de construção de posicionamentos de funcionários de hotéis da cidade de Vitória em relação ao desenvolvimento profissional no setor.

A partir da análise dos fragmentos de entrevistas observou-se que a representação que compreende o desenvolvimento profissional do setor aparece ancorada em vários aspectos. O primeiro deles está relacionado com o a oferta de educação e profissionalização voltada para o setor, conforme observado nos fragmentos a seguir.

(33) Há mais ou menos 10 anos atrás foi um boom os cursos superiores em turismo [...] falava-se que o turismo era a bola da vez [...] então muita gente optou por essa formação. Além disso, existiam outras opções de se profissionalizar na área com cursos técnicos, do Senac,

que forma muita gente para atender a hotelaria aqui em Vitória (FUNCIONÁRIO B2).

- (34) Quando eu estava no processo de escolher que carreira seguir [...] eu tinha terminado o colegial, e ainda não sabia que curso fazer [...] começou a aparecer cursos de turismo e de hotelaria [...] era uma área que estava começando a crescer e havia grandes oportunidades (FUNCIONÁRIO C2).

Nos fragmentos 33 e 34, esses sujeitos relacionam o desenvolvimento do setor com o aumento de cursos que formam profissionais para o setor. Esse aspecto também é destacado por Faria e Quelhas (2005) ao detalhar a propagação desses cursos no âmbito nacional. Sendo esse também um ponto de relevância considerado pelos sujeitos da pesquisa no momento de escolhas em relação à formação educacional.

Nesse sentido, o processo que envolve a formação educacional e o desenvolvimento pessoal surgiu atrelado a diversos aspectos, mostrando a diversidade de perfis de formação dos profissionais que atuam no setor hoteleiro. Ao discutirem esse tema, Catramby e Costa (2004) dividiram essa diversidade de formação na área como sendo: Gestão: (bacharelado e tecnólogo), supervisão (seqüenciais) e operacional (técnicos e ensino livre). Com base nas contribuições das autoras e tendo em vista as considerações dos sujeitos pesquisados, foi possível observar a presença de três grupos de pessoas com formação distintas.

Os funcionários B1 e D1 pertencem ao grupo dos que tem o segundo grau completo, porém, eles destacam que já passaram por vários treinamentos no hotel os quais trabalham, inclusive já fizeram cursos técnicos específicos para suas funções, como relata a funcionária B1: “já fiz cursos de camareira e governanta no Senac [...] se hoje eu cheguei ao cargo de governanta, foi por muito esforço meu, mas principalmente pelo apoio do hotel, em oferecer diversos cursos”.

Aqui, os sujeitos objetivam o seu desenvolvimento profissional nos treinamentos oferecidos pelo hotel e em cursos técnicos que contribuíram para esse desenvolvimento. Nesse sentido, Almeida (2001) ressalta que esse tipo de curso visa a capacitação específica, como por exemplo, a da funcionária B1, que passou pelo cargo de camareira e chegou ao cargo de governanta.

Os funcionários A1, E2 e F1 estão no processo de formação superior, eles estão fazendo faculdade de turismo, marketing e administração respectivamente, e compartilham de um mesmo posicionamento em relação às suas formações profissionais, conforme observado nos fragmentos abaixo:

- (35) Eu entrei aqui como menor aprendiz [...] já passei por vários setores e vários cargos[...] eu vejo que estou desenvolvendo minha carreira profissional aqui no hotel [...] durante esses 7 anos eu percebi a importância de ter uma faculdade, então eu optei em fazer uma faculdade de turismo porque eu quero me aperfeiçoar cada vez mais e continuar minha carreira na área hoteleira (FUNCIONÁRIO A1).
- (36) Eu nunca imaginei fazer uma faculdade, aí quando eu comecei a trabalhar no hotel eu fui me interessando em cursar uma faculdade [...] esse interesse surgiu porque eu me identifiquei com área, em atender pessoas e principalmente porque eu agora tinha condições financeiras para pagar uma faculdade (FUNCIONÁRIA E2).
- (37) Eu trabalho em hotéis há 10 anos [...] e senti a necessidade de fazer uma faculdade quando fui promovido para o cargo de gerente de hospedagem, pois agora eu tenho uma equipe sob minha responsabilidade [...] e também porque eu vi a possibilidade de crescer mais aqui no hotel, chegar a gerência geral [...] já passei por muitas funções e isso é importante na hotelaria (FUNCIONÁRIO F1).

Nos fragmentos 35, 36 e 37 fica clara a busca da formação superior a partir das experiências vivenciadas nos hotéis, ou seja, um processo de interiorização que o indivíduo passa a partir da compreensão dos outros e captação do mundo como realidade social (BERGER; LUCKMANN, 2008). Os sujeitos também relacionam essa busca a partir da percepção do mercado global. Ter essa percepção, segundo

Almeida (2001) indica que o indivíduo busca atender as exigências do mercado de trabalho.

Os funcionários A2, B2, C2, C1, D2, E1 e F2 possuem um curso superior, porém, apenas os três primeiros são formados em turismo e tem uma especialização em administração hoteleira.

Cabe destacar que a funcionária A2 é atendente de hospedagem e os funcionários B2 e C2 são assistentes da gerência. Esses dois últimos estão sendo preparados para assumir em breve a gerência geral do hotel. Essa constatação não condiz com a consideração feita por Lima, Melo e Silva (2007) de que os hotéis não sentem a necessidade de contratar profissionais com o nível superior em turismo. A percepção dos sujeitos é que não houve dificuldades para eles ingressarem na hotelaria, considerando suas formações, porém, eles ressaltam que outros aspectos são levados em conta em todos os processos até ele chegar à assistente da gerência, tais como, facilidades em trabalhar em equipe, ter fluência em outro idioma, buscar o seu próprio desenvolvimento independente da empresa, entre outros.

Nesse sentido, foi questionado especificamente para as pessoas com formação na área sobre a falta de regulamentação da profissão do turismólogo, e a representação a cerca dessa discussão surge ancorada em diferentes aspectos.

(38) Se a nossa profissão fosse regulamentada haveria mais reconhecimento tanto para as pessoas que são formadas na área, quanto para o setor como um todo [...] em termos de investimento, de credibilidade [...] mas essa questão até agora não implicou em nenhuma dificuldade para eu entrar no mercado, nem no meu desenvolvimento dentro do hotel [...] mas seria muito bom se fosse regulamentada (FUNCIONÁRIA A2).

(39) Eu observo que tem muita gente se formando em turismo e pouca gente praticando [...] da turma que se formou comigo, ninguém trabalha na área [...] trabalham em bancos, no comércio, tem lojas [...] não acredito que esse desinteresse seja por conta da

regulamentação da profissão, mas porque muita gente tem uma expectativa que vai ganhar muito dinheiro [...] e na verdade, agente trabalha muito e a remuneração não é tão competitiva comprando com outras áreas (FUNCIONÁRIO B2).

- (40) A falta de regulamentação da profissão de turismólogo é um descaso do poder público [...] se existe essa regulamentação, mais pessoas estaria trabalhando na área [...] era pra ser obrigatório um turismólogo nos hotéis, nas agências de viagens, nas secretarias de turismo, nas companhias aéreas [...] seria muito bom para o setor e principalmente para o profissional (FUNCIONÁRIO C2) .

Nos fragmentos 38 e 40 a questão da regulamentação surge atrelada ao reconhecimento dos profissionais e ao incremento do próprio setor. Uma questão que necessita da colaboração do poder público (ROCHA; NOVAES, 2007). Por outro lado, no fragmento 39 a regulamentação não é o ponto chave da discussão que envolve o desenvolvimento de profissionais do setor, ou seja, para o funcionário B2 essa questão não tem tanta relevância. Cabe destacar que esse aspecto foi enfatizado por Trigo (2006) ao declarar que atualmente a falta de regulamentação deixou de ter grande importância para os profissionais da área. O sujeito relaciona essa discussão em torno da remuneração do profissional e não em aspectos ligados a perspectiva da regulamentação.

Todo esse processo de formação educacional e de posicionamentos em relação ao desenvolvimento profissional do setor surge atrelado a aspectos motivacionais e de escolhas dos indivíduos.

Nesse sentido, esses aspectos aparecem relacionados a algumas variáveis. Uma delas refere-se ao cenário mercadológico, à posição da atividade turística a nível nacional e mundial, e ao aumento no número de hotéis na cidade de Vitória.

- (41) o que me motivou a escolher um curso de turismo e a seguir minha carreira nessa área, foi o momento em que o Brasil vivenciava há 8, 10 anos atrás, de que a atividade turística era a que mais ia gerar emprego [...] as pessoas teriam muitas oportunidades, porque o turismo engloba vários tipos de organizações [...] é um setor amplo

[...] foram esses pontos que influenciaram minha formação e minha carreira (FUNCIONÁRIO B2).

- (42) eu trabalhava no setor de construção civil, como auxiliar em algumas atividades [...] a empresa que eu trabalhava Morar Construtora, estava construindo esse hotel (hotel D) e eu participei de algumas atividades nesse processo [...] quando o hotel foi inaugurado o engenheiro me informou que eles estavam precisando de pessoas para iniciar as atividades do hotel [...] e eu fiquei muito interessado, porque na construtora eu não via muita oportunidade para crescer, e no hotel eu via [...] nessa época, há 07 anos, aqui em Vitória estavam construindo muitos hotéis, era uma boa oportunidade pra mim. Eu entrei como assistente de serviços gerais e hoje sou mensageiro, trabalho junto com a recepção (FUNCIONÁRIO D1).

No fragmento 41 o sujeito relata que sua formação educacional e sua escolha em atuar no setor turístico se deram a partir do seu entendimento em relação ao mercado, ou seja, uma visualização na geração de emprego e renda causada pelo setor. Essa visualização segundo Gorini e Mendes (2005) é perceptível, tendo em vista que as autoras afirmam que a atividade turística tem grande relevância econômica, e que de acordo com Morrison (1998) apresenta várias oportunidades, por ser uma atividade bastante segmentada que opera através de uma diversidade de empresas.

No fragmento 42 a consideração que o sujeito fez no que se refere suas escolhas, foi relacionado ao número de hotéis, o que para ele seria uma oportunidade em atuar no setor, pois no seu entendimento era um setor que estava em expansão. Nesse sentido Gorini e Mendes (2005) atenta para o aumento na construção de hotéis, abrangendo oportunidades na área.

No entanto, a perspectiva mais destacada entre os sujeitos, em relação aos aspectos motivacionais e de escolhas, é referente à identificação com a atividade e com os gostos e prazeres individuais dos sujeitos. Conforme é observado nos fragmentos a seguir:

- (43) Sempre me atraiu trabalhar nessa área, porque eu gosto de receber as pessoas, de atender pessoas [...] e agente aqui tem a possibilidade de ter esse contato com várias pessoas [...] é um ambiente diferente, descontraído. (FUNCIONÁRIA A2).
- (44) Com o passar do tempo eu fui aprendendo a gostar das atividades da recepção [...] eu me identifiquei muito com esse trabalho, tão importante dentro de um hotel [...] eu gosto de atender as pessoas [...] é bom você sentir que uma pessoa foi bem atendida e sai feliz do hotel (FUNCIONÁRIA E2).
- (45) Trabalhar com pessoas é complicado, é muito difícil lidar com as diferenças, mas eu gosto demais [...] não me vejo fazendo outra coisa [...] agente aprende com essas diferenças e se torna até um ser humano melhor, mais compreensível. (FUNCIONÁRIO F1).
- (46) Durante minha formação eu fui me apaixonando por tudo que envolve o turismo e principalmente pela hotelaria [...] não existiu um motivo específico para eu entrar nessa área, no início foi até um pouco de curiosidade, mas eu me encantei (FUNCIONÁRIO C2).

Nesses fragmentos observa-se o processo de interiorização institucional, destacada por Berger e Luckmann (2008) como a socialização secundária. Um processo em que a realidade está inserida num contexto institucional, sendo esta permeada por elementos afetivos e cognoscitivos, encontrando-se enraizada na consciência.

A partir das considerações feitas nesse tópico, é possível compreender o processo de formação dos funcionários do setor hoteleiro, conhecendo assim, os seus perfis. De modo geral, os funcionários dos hotéis pesquisados possuem características heterogêneas, eles se distribuem como sendo 05 mulheres e 07 homens, pois não existe a predominância de apenas um gênero. Em relação à formação educacional tem-se: 02 funcionários com o segundo grau completo, 03 cursando uma faculdade e 07 com o superior completo. Nesse sentido, observam-se como maioria, pessoas buscando o desenvolvimento profissional, na tentativa se alinhar as demandas do mercado.

Esse grupo de funcionários possui experiências na área, tendo em vista que estão atuando na hotelaria há mais de 05 anos; sendo que alguns deles já passaram por diversos cargos e funções.

Outro aspecto relevante a considerar é que trata-se de pessoas submetidas em programas de treinamentos e avaliações quase que constante. Como visualização desse desenvolvimento tem-se o número de instituições que formam profissionais para o setor, o número de organizações que constituem o setor e desenvolvimento de práticas internas dessas organizações, no sentido de busca da profissionalização satisfatória. Essas podem ser consideradas características do desenvolvimento do setor hoteleiro, que foram identificadas pela pesquisadora na literatura e destacada pelos atores da pesquisa.

Tendo em vista todas as considerações feitas, cabe compreender como esses sujeitos (os funcionários dos hotéis) se posicionam em relação às práticas de RH desenvolvidas pelos hotéis, e principalmente como são suas atitudes perante elas.

#### **4.3.2 As práticas de RH sob o ponto de vista dos funcionários dos hotéis pesquisados**

Dentro das organizações as pessoas são submetidas a processos que influenciam as habilidades individuais e o desempenho das organizações (NAMASIVAYAM; MIAO; ZHAO, 2007).

Conforme já destacado, as práticas de seleção e recrutamento, avaliação e treinamento desenvolvidas pelos hotéis são caracterizadas como sendo práticas com modelos impostos pelas redes as quais cada hotel pertence. Os hotéis pesquisados possuem diferentes mecanismos no que se refere essas práticas, mas

cabe discutir aqui qual a percepção dos funcionários e como eles se posicionam perante elas.

Os processos de seleção e recrutamento dos hotéis envolvem a prática de entrevistas, dinâmicas de grupos, testes práticos e psicológicos. Nesse sentido, os sujeitos destacaram alguns aspectos considerados por eles importantes, no que refere essas práticas, conforme descrito nos fragmentos a seguir.

- (47) O processo para eu conseguir esse trabalho foi bem complexo [...] participei de vários testes, fiz algumas provas [...] além de explorar que eu tinha certa experiência com o cargo, eu tinha que demonstrar meus conhecimentos práticos [...] apesar de ter sido um processo difícil com várias pessoas concorrendo ao mesmo cargo, eu acho importante esse cuidado [...], pois o pessoal que trabalha em recepção lida diretamente com os clientes [...] é o setor mais visível em um hotel (FUNCIONÁRIO C1).
- (48) Foi simples o processo de seleção... Eu já tinha experiência de 2 anos no setor de reservas [...] eu fiz um entrevista com o gerente, onde demonstrei como é a rotina no setor de reservas, quais os principais procedimentos [...] eu já tinha uma visão geral desse setor, foi bem tranquilo (FUNCIONÁRIA, F2).
- (49) O ponto chave no meu processo para atuar na recepção, foi a questão da língua estrangeira, o inglês. Eu entrei nesse hotel como estagiária na área administrativa [...] com o passar do tempo, com os treinamentos e com os incentivos em estudar, em me qualificar e fui me desenvolvendo [...] fiz um curso de inglês e participei de um processo para trabalhar na recepção (FUNCIONÁRIA E2).
- (50) antes de participar do processo na rede, eu gerenciava uma pousada no interior de São Paulo. Aqui na rede, eu entrei através do processo para ser trainee [...] foi um processo bem demorado, durou 3 meses [...] teve várias dinâmicas de grupos com uma empresa terceirizada de RH, processo de vivência, para saber se é esse o caminho que a pessoa quer seguir [...] avaliação de perfil, teste de línguas. Passando por todo esse processo, eu comecei como treinner, fiquei 11 meses em treinamento até assumir a assistência de gerência em São Carlo (SP) e depois fui transferido para essa unidade em Vitória (FUNCIONÁRIO C2).

Nos fragmentos 47 e 48 as representações dos sujeitos em relação à prática de seleção e recrutamento surgem vinculadas as suas experiências, aos seus conhecimentos com as atividades desempenhadas naquele cargo.

No fragmento 49 a funcionária E2 articula esse processo a uma habilidade, considerada importante para os profissionais da área. Ela destaca o “saber falar outro idioma” como sendo um ponto essencial no processo de seleção, quando o que está sendo proposto é um cargo na área da recepção. Essa e outras habilidades são destacadas por Trigo (2002) ao descrever as principais habilidades e competências que devem ter um profissional do turismo. No entanto, esse sujeito não destaca outras habilidades e competências, como por exemplo, orientação para o serviço, relações interpessoais, boa comunicação, criatividade (CARVALHO, 2003).

No Fragmento 50 aparecem algumas considerações distintas em relação às considerações feitas pelos outros sujeitos. Primeiramente cabe ressaltar que o Funcionário C2 participou de um processo para ser assistente de gerência. Ele passou por um período longo de treinamento antes de assumir o cargo e que envolveu várias etapas, inclusive a participação de empresas terceirizadas atuando em todo esse processo, o que segundo Gutierrez (1991) é comum na atualidade. Nesse sentido, tanto suas experiências, como suas habilidades e competências foram analisadas, tendo em vista que trata de um processo que identifica o perfil do profissional em consonância com o perfil da empresa (ROBBINS; DECENZO, 2004).

No entanto, no setor hoteleiro, conforme já ressaltado por Ansarah (2002), esses processos muitas vezes se desviam daquilo que é norma da empresa.

(51) Eu tinha uma prima que trabalhava na recepção de outra unidade de hotel dessa rede [...] surgiu uma vaga de camareira. Eu deixei o meu currículo com ela [...] ela quem me indicou. Na mesma semana eu fui

chamada para fazer uma entrevista com a governanta e estou até hoje [...] já tem 7 anos e hoje sou a governanta dessa unidade de hotel (FUNCIONÁRIA B1).

- (52) Eu já conhecia a gerente desse hotel [...] ela me falou do surgimento da vaga para trabalhar no setor de reservas, pois sabia que eu tinha experiência [...] apenas fiz uma entrevista com a gerente mesmo e com o chefe da recepção, só pra formalizar mesmo [...] no dia seguinte já comecei no meu cargo (FUNCIONÁRIA D2).

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

Dentre os principais processos relacionados à área de recursos humanos tem-se a avaliação de desempenho, que conforme já foi explanada, a maioria dos hotéis pesquisados utilizam a avaliação de desempenho 360º, e os demais praticam a avaliação através de conversas entre o chefe do setor e o gerente.

Nesse sentido, é imperativo conhecer a percepção dos funcionários no que se refere essas avaliações e quais seus modos de agir perante elas.

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

[...] e em seguida a essa avaliação temos remunerações [...] isso incentiva o funcionário a ser o melhor (FUNCIONÁRIO C1).

Para os funcionários A1 e C1, que são submetidos à avaliação de desempenho 360°, esse processo é visto como sendo proveitoso. Aqui os sujeitos objetivam o processo de avaliação com o seu próprio desenvolvimento profissional no hotel. Um processo que possibilita o crescimento das pessoas ao longo do tempo dentro das organizações (HIPÓLITO; REIS, 2002), e principalmente um melhor desempenho do grupo e da organização (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Por outro lado, há funcionários que não são submetidos a esse tipo de mecanismo, a avaliação de desempenho 360°, mas que são avaliados por outros mecanismos.

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

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

Nos fragmentos 55 e 56 os sujeitos atrelam a avaliação realizada nos hotéis com a conversa, o diálogo, apesar de não ser um mecanismo formal, que gere remunerações, é considerado um instrumento de avaliação interna. Conforme Lopes (2001) a principal utilização da avaliação é a produção de informações. No caso dos hotéis que os sujeitos acima trabalham, essa informação é gerada a partir das conversas entre superiores e subordinados, onde os principais aspectos referentes

às atividades e ao desempenho das pessoas são discutidos por meio do diálogo. Nesse sentido, cabe aos gestores utilizarem essas informações como uma ferramenta gerencial.

No que se refere o desenvolvimento de pessoas nos hotéis pesquisados, o processo de treinamento é um mecanismo bastante utilizado nos hotéis e percebido como sendo o de maior importância na visão dos funcionários.

- (57) Desde que eu entrei no hotel como estagiário eu faço treinamento constantemente [...] já passei por vários setores, e pra cada setor eu fiz um treinamento específico [...] no período da contratação temos um primeiro treinamento sobre a rede, sobre as pessoas de cada setor, agente já entra no hotel com uma visão do hotel [...] e não se sente perdido. Depois são vários treinamentos, não saberia mencionar quantos eu já fiz. Isso é muito importante, eu me sinto mais seguro no meu trabalho, mais capacitado e mais preparado (FUNCIONÁRIO A1).
- (58) Participo de treinamentos aqui no hotel, que são realizados duas ou três vezes por ano [...] mas eu busco me qualificar fora do hotel, em cursos mais específicos [...] eu acho importante a pessoa se qualificar fora da empresa. Aqui por exemplo, eu acho que são poucos treinamentos e às vezes tem treinamento que não tem nada haver com meu setor, com minha atividade, então eu busco fora (FUNCIONÁRIO E1).
- (59) Os treinamentos são bem proveitosos [...] o foco está nos treinamentos internos, específicos para cada cargo, mas temos treinamentos mais generalizados, de qualidade, ou atualização de sistemas [...] eu acho que isso é uma motivação para as pessoas [...] os pontos negativos são revistos e são implementadas novas ações [...] tudo isso através da dinâmica de treinamentos (FUNCIONÁRIO C2).

Para os sujeitos nos fragmentos 57 e 59 os treinamentos são visto como algo que agrega novos conhecimentos, novas habilidades (VARGAS, 1996), desenvolvendo as pessoas nas organizações para melhorar o desempenho nas tarefas executadas (REIS; ESCRIVÃO, 2003). Esses sujeitos se posicionam de forma inteligível perante esse processo, reconhecendo que se trata de um processo

que visa não apenas o aumento do desempenho organizacional, mas principalmente que visa aprimorar o desempenho pessoal (OLIVEIRA; GUEIROS, 2004).

Por outro lado, nem sempre esses processos conseguem atender a todos dentro de uma empresa. É possível observar essa constatação no fragmento 58, onde o sujeito não consegue seu desenvolvimento como desejável e busca outras formas de aumentar seus conhecimentos e habilidades, ou seja, a empresa não consegue abranger os treinamentos para diversos níveis dentro de uma organização, não utilizando essa prática de maneira sistematizada, como define Reis e Escrivão (2003).

No caso do Funcionário E1, essa deficiência é suprida quando o indivíduo busca alternativas para promover o seu desenvolvimento profissional, porém quando o funcionário não compreende a relevância dessa prática, o índice de qualidade das atividades pode ser prejudicado (RODRIGUES, et al., 2005). Nesse sentido, os sujeitos relatam: “Eu teria que procurar outras formas de me aperfeiçoar [...] outros cursos, até mesmo uma pós-graduação, mas não busco [...] eu tenho consciência que devo aprimorar meus conhecimentos [...] o dia-a-dia é uma correria, agente se acomoda” (FUNCIONÁRIO C1). “No momento eu só estou por conta dos treinamentos que o hotel oferece, apesar de sentir a necessidade de me atualizar, de buscar novos conhecimentos”. (FUNCIONÁRIA D2).

Os posicionamentos dos funcionários C1 e D2 são ambíguos, pois eles expressam saber que é conveniente buscar outras formas de desenvolvimento, mas não o fazem. Essa consideração também foi constatada por Teixeira e Morrison (2004) que destacam a associação desse fenômeno com uma justificativa comum dos indivíduos no setor hoteleiro: não ter tempo para investir em novas formas de desenvolvimento profissional.

Diante do exposto, compreender como os posicionamentos organizacionais estão sendo construídos consiste em abordar diversos aspectos. Esses aspectos articulam as representações sociais, levando os atores a mudanças de comportamentos, criação de novas posturas e percepções, no sentido de surgimento de novas construções sociais. Portanto, compreender como se dão essas construções dependeu de um aprofundamento na análise através dos mecanismos de objetivação e ancoragem, o que permitiu evidenciar as construções sociais dos atores sobre o desenvolvimento profissional do setor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados mostrou que para compreender como se dá o processo de construção dos posicionamentos organizacionais, é imperativo abranger algumas perspectivas. Nesse sentido, foi pertinente dividir a análise em temáticas no sentido de verificar as interações entre elas e as consequências que uma revela a outra.

Os aspectos referentes ao desenvolvimento profissional no setor turístico, apresentados no esquema conceitual (figura 1) como aspectos externos, ou seja, do ambiente mercadológico geral, aparece atrelado a vários enfoques pelos atores sociais investigados, os gestores e funcionários dos hotéis pesquisados.

Esses aspectos fazem referências às principais perspectivas ambientais destacadas no esquema, e que foram enfatizadas pelos sujeitos, como por exemplo, as mudanças na caracterização da hotelaria; o aumento no número de cursos que forma pessoas para o setor e a falta de regulamentação da profissão do turismólogo. Porém, na análise foi possível verificar que nem sempre as relações que os sujeitos fazem a respeito do desenvolvimento profissional do setor estão ligadas a aspectos externos, mas também a aspectos internos da organização, como por exemplo, os treinamentos internos que são desenvolvidos.

Essa constatação mostra o quanto cada indivíduo percebe ao seu modo as exterioridades que surgem, ou seja, um processo destacado por Berger e Luckmann (2008) que depende das experiências, preferências, formação, escolhas, etc. e que faz com que cada indivíduo tome um posicionamento distinto. .

Nesse sentido, é também pertinente ressaltar que tratando das perspectivas reveladas pelos sujeitos, no que se refere o desenvolvimento profissional do setor turístico, foi possível constatar que os aspectos que abarcam essas perspectivas

servem de referências para as ações dos sujeitos, ou seja, a partir do momento que o indivíduo compreende os aspectos que estão vinculados ao desenvolvimento do setor, e os toma para si, o que Moscovici (2003) chama de *familiarização*, esses aspectos contribuem para suas ações posteriores, colaborando para a construção dos seus posicionamentos.

No que se refere tais ações dos sujeitos cabe destacar o processo de formação. Eles percebem o desenvolvimento do setor ao visualizarem o aumento no número dos cursos (TEIXEIRA, 2001), a chegada de hotéis a cidade (CAMPOS, 2003), o aumento nas perspectivas de oportunidade de trabalho, o desenvolvimento pessoal interno (VARGAS, 1996) e até mesmo o acúmulo de funções e de experiências dentro de uma organização hoteleira. Esse processo de enxergar os aspectos que abarcam o mercado o qual estão inseridos permite que eles busquem uma formação específica, para se qualificar e atender as demandas do mercado.

Além do processo de formação, discutido na análise como ação dos indivíduos que foram realizadas a partir do conjunto de variáveis externas e internas, cabe abordar acerca da interpretação que os sujeitos têm em relação às práticas de RH desenvolvidas nos hotéis, ou seja, compreender o quanto um processo se mostra imbricado a outro.

Essa ligação mostrou-se relacionada da seguinte maneira: o conjunto de experiências, vivências e a percepção em relação aos aspectos do mercado, podem influenciar nas suas escolhas de formação educacional e nas suas interpretações a cerca das práticas de RH. A amarração desses aspectos faz parte de todo processo de construção de posicionamento dos indivíduos.

Esses posicionamentos apresentam-se atrelados a algumas perspectivas distintas, quando analisamos dois grupos distintos: gestores e funcionários.

No caso dos gestores, o acúmulo de experiências vivenciadas dentro de organizações hoteleiras, tendo em vista que a maioria deles passou por vários hotéis, é superior aos dos funcionários, o que contribuiu para que eles chegassem ao atual cargo. A percepção de mercado dos gestores apresentou-se distintamente da percepção dos funcionários, no sentido de enxergar o todo, de ter uma visão abrangente sobre os aspectos do setor, as mudanças importantes que envolvem a atividade hoteleira. O processo de formação educacional dos dois grupos de sujeitos (gestores e funcionários) também se diferencia, tendo em vista que todos os gestores possuem formação superior, complementada com uma pós-graduação concluída ou em andamento. No entanto, para os funcionários, esse processo de formação desvendou-se como sendo importante, ou seja, há uma movimentação na busca de uma formação superior e o desejo de continuar se desenvolvendo.

A perspectiva que surge relacionada de maneira distinta, no sentido de compreender a construção dos posicionamentos dos atores, é a relacionada às práticas de recursos humanos, especificamente, seleção e recrutamento, avaliação e treinamento.

Os gestores interpretam essas práticas sob um ponto de vista gerencial, e as utilizam de modo que venham a agregar algo para a organização. Esse posicionamento de acordo com Namasivayam, Miao e Zhao (2007) aumenta o valor das habilidades das pessoas e influencia o desempenho da organização. Por outro lado, os funcionários, entendem as práticas sob um ponto de vista individual, relacionando-as ao seu próprio desenvolvimento e ao incremento nas atividades desempenhas.

Cabe destacar que não se está excluindo aqui o fato de que ambos (gestores e funcionários) podem articular as práticas de RH para seus interesses pessoais, mas apenas que nas manifestações deles em relação aos interesses organizacionais os gestores remetem às práticas posicionando-as na organização e os funcionários em si mesmos.

Confrontando a interação entre o perfil dos sujeitos e as práticas de RH do setor hoteleiro, percebe-se que se trata de atores inseridos em um setor em desenvolvimento. Tal setor dispõe de um número considerável de instituições que formam pessoas especificamente para a área e abrange várias organizações. Esse cenário tende a impulsionar esses sujeitos a buscarem o seu desenvolvimento profissional, seja através da formação educacional, seja através do acúmulo de experiências.

Nesse sentido, surge uma preocupação por parte desses atores em relação às práticas de RH, seja no sentido de buscar estratégias para melhor aplicá-las, seja no sentido de praticá-las buscando o desenvolvimento pessoal. Essa inquietação só é possível de ser construída quando o indivíduo transforma algo antes desconhecido em conhecido (MOSCOVICI, 2004), no sentido de mudança de comportamento, de atitudes e principalmente transformações nas suas ações. Esse predicado de *mudança*, própria da Teoria das Representações, foi também revelado pelos atores da pesquisa no que se refere o desenvolvimento profissional do setor.

Esse processo mostrou um profissional instigado a buscar mais a qualificação, o desenvolvimento, dito de outra maneira, os atores dos hotéis pesquisados têm mais consciência em relação ao desenvolvimento do setor. Além dessa consciência em relação ao desenvolvimento do setor, os atores dos hotéis percebem a relevância do seu próprio desenvolvimento, e buscam o alinhamento às

demandas do mercado em geral, não apenas do setor hoteleiro, o que de acordo com Almeida (2001) pode manter o profissional mais competitivo no cenário mercadológico contemporâneo.

Diante das considerações feitas neste estudo, foi possível concluir que os posicionamentos assumidos pelos atores dos hotéis pesquisados diante das diversas perspectivas propostas, são construídos a partir de diferentes variáveis. Um processo que depende da formação identitária do indivíduo, principalmente no que se refere sua relação com o ambiente e os grupos sociais aos quais está inserido (MACHADO, 2003); depende de como se dá o processo de interiorização de um mundo objetivado que se choca com uma realidade já arraigada na consciência (BERGER; LUCKMANN, 2008); depende de como o indivíduo converte o desconhecido às estruturas já existentes no seu conhecimento; de como ele admite aquilo que é abstrato em concreto (MOSCOVICI, 2004). Ou seja, um processo complexo, mas que não acontece através de eventos isolados e sim interligados.

Esse processo resulta na construção de posicionamentos, no caso aqui, posicionamentos de gestores e funcionários de hotéis da cidade de Vitória em relação ao desenvolvimento profissional do setor.

As construções desses posicionamentos surgiram por meio das suas percepções em relação ao mercado, em relação ao próprio setor, às mudanças, aos processos de formação e às práticas de RH dos hotéis. Ou seja, um processo que se revela articulado em um contexto mais amplo e em um contexto organizacional mais específico.

No entanto, não é apenas o contexto que permite a construção dos posicionamentos, mas o conjunto de experiências, motivações, escolhas, ações que

possibilita a construção desses posicionamentos. Uma cadeia, em que um contexto mais amplo interfere nas decisões e escolhas de um indivíduo, que por sua vez gera posturas aplicadas a um contexto mais específico.

Essa interferência entre contextos e ambientes tem relação com os mecanismos provindos das representações sociais que um indivíduo tem sobre algo. Os mecanismos da objetivação e ancoragem (MOSCOVICI, 2004) permitem que os indivíduos interpretem aspectos da realidade e se relacionem com eles, pois a representação transforma o objeto social em realidade para os atores sociais.

Foi produtivo trabalhar com os conceitos de objetivação e ancoragem, porque ao mesmo tempo em que permitiram uma melhor compreensão das percepções e dos posicionamentos dos sujeitos em relação ao desenvolvimento profissional no setor, possibilitaram uma reflexão mais ampla sobre a temática. Isso ocorreu, pois os dois conceitos permitem ir além do embasamento do que está escrito na literatura, na medida em que permitiram incluir o ponto de vista dos que estão envolvidos no trabalho diário de uma organização turística.

Essa reflexão proporcionou um entendimento de que, os cursos e os profissionais da área estão sendo permeados por um cenário com desafios e limites que exigem discussões envolvendo principalmente quem está formando os profissionais. Ou seja, as instituições educacionais devem ser chamadas a essa discussão, no sentido de se refletir sobre as demandas do mercado, das organizações, a compreensão das percepções dos atores das organizações em relação aos profissionais do setor e as demandas do e sobre o setor público.

Na abordagem proposta, a idéia é evidenciar as influências entre as construções de posicionamentos relacionadas às pessoas e às organizações, no

sentido de compreender como se dá essas construções e como surgem os processos associados a elas.

O desenvolvimento da proposta apresentada permite a ampliação da discussão no que se refere a compreender como os posicionamentos dos sujeitos estão sendo construídos. Essa ampliação pode se dá a partir da exploração de outros aspectos do ambiente externo, como por exemplo, as políticas públicas do setor turístico, e de outros aspectos do ambiente interno, como o processo de planejamento estratégico de hotéis, abrangendo até mesmo outras práticas de RH, como os sistemas de premiação e remuneração.

## REFERÊNCIAS

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

ABIH. - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. - **Deliberação Normativa n.º 429, de 23 de abril de 2002**. Disponível em: < <http://www.abih.com.br>>. Acesso em: 08 dezembro.2008.

ALMEIDA, J. V de. **Professional Education for Hotel Industry**. Florianópolis, 2001. 132f. Dissertation. (Master in Production Engineer) – Pos graduation Program in Production Engineer, UFSC, 2001.

ANDRADE, N; BRITO, P.L de; JORGE, W.E. **Hotel: planejamento e projeto**. 3. Ed. São Paulo: Senac, 2001.

ANJOS, S.J.G. dos. **Serviços Integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2004.

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

ARENDT, R. J. J. **Construtivismo ou construcionismo? Contribuições deste debate para a Psicologia Social**. *Estud. psicol. (Natal)* [online]. 2003, vol.8, n.1, pp. 05-13. ISSN 1413-294X.

BALL, S. Whiter the small independent take-away. IN: IAHMS CONFERENCE, 1996, Harrogate. **Proceedings...** [S.1.: s.n.], 1996.

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

BARRETO, M.; TAMANI, E.; SILVA, M.I.da. **Discutindo o ensino universitário de turismo**. Campinas: Papirus, 2004.

BAUM, T; AMOAH, V e SPIVACK, S. Policy Dimensions of Human Resource Management in the tourism and Hospitality Industries. **International Journal of Contemporary Hospitality management**. Washington/ DC: University press, 1997.

BERGER, P.L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 28 ed. Petrópolis, Vozes, 2008.

BUOSI, T.; REIS, A. P. dos & ESCRIVÃO FILHO, E. Recursos humanos e treinamento de funcionários em pequenas empresas industriais: apresentação dos resultados e conclusões de um trabalho de campo em São Carlos-SP. **Anais do VII**

SIMPEP-Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru (SP): Departamento de Engenharia de Produção/UNESP. Novembro/2000.

CAMPOS, J. R. V. (org). **Estudo de viabilidade para projeto hoteleiro**. Campinas-SP: Papirus, 2003.

CARVALHO, M. A. PBL no ensino da hotelaria-reflexão iniciais. IV SEMITUR-Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul-Caxias do Sul. **Anais...** 7 e 8 de julho de 2006.

\_\_\_\_\_. **Educação superior em hotelaria**: um exercício de aproximação das Diretrizes Curriculares Brasileiras à realidade do mercado de trabalho em São Paulo. Dissertação de Mestrado. ECA/USP, 2003.

CATRAMBY, T. C. V.; COSTA, S. R. R. da. Qualificação profissional em turismo como fator de competitividade do setor. **Caderno Virtual de Turismo**. Vol.4 Nº 3, 2004.

CHO, W; SCHMELZER, C.D; McMAHON,P.S. Preparing Hospitality Managers for the 21st Century: The Merging of Just-in-Time Education, Criticalthinking, and Collaborative Learning. . **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 2002.

COOPER, C; SHEPHERD, R; WESTAKE,J. **Educando os educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade**; ( Traduzido por Rosemary N. S Dias; Cíntia K. Yokota, Laura M. Arnstein). São Paulo; Ed. Roca, 2001.

COSH, A; DUNCAN, J; DUGHES, A. **Investment in training and small firm growth and survival**: an empirical analysis for the UK 1987-95. DfEE Research Briefs, Research Report, n 36, 1998.

COSTA, J. International perspectives on travel and tourism development. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 7 Nº 7, 1995. pp 19-19.

CUNHA, D. R; FREZATTI, F. Gestão baseada em valor: uma pesquisa no setor hoteleiro do Rio Grande do Norte. **Revista Eletrônica de Administração - REAd** – Edição 40 Vol. 10 No. 4, jul-ago 2004

CURADO, I; WOOD, T e LINS, J. **Perfil da gestão de recursos humanos na Grande São Paulo**. São Paulo: SENAC, 1995.

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

DAZA, R. P. Gestão do conhecimento versus gestão das habilidades criativas nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo, RAUSP, v. 38, n. 1, p. 84-92, jan./fev./mar. 2003.

DENCKER, A. de F. M. Planejamento e gestão de hospitalidade e turismo: formulação de uma proposta. In: DENCKER, A. de F. M. **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DIAS, G.B et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: Dultra, J.S; Fleury, M.T.L, Ruas, R. (orgs). **Competências: conceitos, métodos e técnicas**. – São Paulo: Atlas, 2008.

DUBAR, C. **La socialisation**: construction des identités sociales et professionnelles. 2.ed. Paris: Armand Colin, 1996.

DURAND. **Forms of incompetence**. Trabalho apresentado na “Conference of Management of Competence”, Oslo, 1998.

ECHTNER, C. M. Tourism education in developing nations a three pronged approach. **Tourism Recreation Research**, vol.XX n.2, p. 32-41, 1995

EMBRATUR/MTUR. **Deliberação Normativa 429 – regulamento do sistema de classificação de meios de hospedagem**. Brasília, 2002.

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

FARIA, A. M. R.; QUELHAS, O.L.G. A formação profissional e as políticas públicas de educação no Brasil. **Boletim Técnico Organização e Estratégia 1**. 16-34, 2005.

\_\_\_\_\_. O uso da qualificação e capacitação profissional nos hotéis da cidade do Rio de Janeiro. **Boletim Técnico Organização e Estratégia 2**. 139-170, 2005.

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

SANTOS FILHO, J. Porque sabotam a regulamentação da profissão de turismólogo? **Revista Turismo**. Agosto de 2004. Disponível em < [www.revistaturismo.com.br](http://www.revistaturismo.com.br)> Acesso em 30 de julho de 2009.

MENDES FILHO, L. A. M. ; RAMOS, A. S. M. A internet como novo paradigma tecnológico e organizacional da gestão hoteleira: uma seleção de serviços e aplicações utilizados pelos hotéis. **Revista FARN**, Natal, v.2, n.1, p. 11 - 24 . jul./dez. 2002.

FISCHER, A.L et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: Dultra, J.S; Fleury, M.T.L, Ruas, R. (orgs). **Competências: conceitos, métodos e técnicas**. – São Paulo: Atlas, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese de doutorado-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FORNARI, I. S. **Educação superior em turismo**: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho do setor hoteleiro de Natal. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2006.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital humano**. São Paulo: Futura, 2000.

GIBB, A. Small firm training and competitiveness: building upon small business as a learning organisation. **International Small Business Journal**, v. 15, n. 3, p. 13-29, 1997.

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

GORINI, A.P.F; MENDES, E.da F. **Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.

GONÇALVES, J.E.L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.37, n.3, p.10-19, jul./set., 1997.

GUTIERREZ, L. H. S. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo. Out./Dez. 1991.

HAFEEZ, K.; ABDELMEGUID, H. Dynamics of resource and knowledge management. **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 54, No. 2, Special Issue: 2003

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

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

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J; TEIXEIRA, R. M. Em busca de uma abordagem integradora para analisar vantagem competitiva no setor hoteleiro. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional - G&DR** • v. 4, n. 4, p. 172-192, Taubaté, SP, Brasil: set-dez /2008.

HUGHES, H. **Economics for the hotel and catering industry**. London: Hutchinson, 1992.

HJALAGER, A. & ANDERSEN, S. **Tourism employment: contingent work or professional carrer?** Vol.23 No. 2. Dinamarca:MCB University Press,, pp.115-129, 2001.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira. Site Institucional. Disponível em: <http://inep.gov.br>. Acesso em 30 de julho de 2009.

LACOMBE, B. M. B ; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista da Administração Contemporânea**, v.5, n.2, Maio/ago. 2001: 157-174.

LIMA, A.V.de B.; MELO e SILVA, S.D.C.de. Bacharel em turismo: profissional sem formação de mercado ou mercado sem conhecimento da profissão? **Anais... ANPTUR- IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 à 28 de agosto de 2007**.

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

LOBO, H. A. S. Ênfase ambiental nos cursos de bacharelado em turismo no Brasil. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 10, nº 02. p. 286 – 305, mai/ago. 2008

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

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**, Edição Especial 2003: 51-73.

MATTOS, A. C. **Diretrizes para o dimensionamento do número de unidades habitacionais de hotéis resort**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2004 (Dissertação de Mestrado).

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELLO, H. D. A; TONELLI, M.J. Tempo é dinheiro? A construção do tempo na administração contemporânea. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Salvador: Enanpad, 2002.

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

MINAYO, M. C de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Brasília: MEC, 1999.

\_\_\_\_\_. Brasília: MEC, 2008

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

MORRISON, A. Small firms statistics. A hotel sector focus. **The Services Industry Journal**, v. 18, n. 1, P. 132-142, 1998.

MOSCOVICI, S. O fenômeno das representações sociais. In S. Moscovici (Ed.), **Representações sociais: investigações em psicologia social** (pp. 29-109). Petrópolis: Vozes. 2003

\_\_\_\_\_. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MOYSES, J. M; WADA, E. Mercados em declínio: estratégias para a hotelaria brasileira. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **Anais...** XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN – 2 a 6 de setembro de 2008.

NAMASIVAYAM, K; MIAO, L; ZHAO, X. An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, (2007) 574–587

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: Conceptual and practical. **Human Relations**, Vol 48, Nº 7, 1995.

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

OLSEN, M. D.; CONNOLLY, D. J. Experience-based travel. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 30-40, fev. 2000.

OMT (Organização Mundial do Turismo). **World Tourism Barometer**, v. 3, n. 2, Junho de 2005.

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

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

PETROCCHI, M. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PHILLIPS, P A.; MOUTINHO, L. **Strategic planning systems in hospitality and tourism**. Wallingford: CAB International, 1998.

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

REIS, A. P. dos; ESCRIVÃO FILHO, E. Análise das barreiras à prática do treinamento na pequena empresa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004. **Anais...** Curitiba: Enanpad, 20 a 24 de setembro de 2003, Atibaia-SP. CD-ROM.

REJOWSKI, M. **Turismo e pesquisa científica**. São Paulo. Papirus Editora, 1996.

REJOWSKI, M.; CARNEIRO, J. B. Formação e capacitação de recursos humanos em turismo: ações inovadoras e estratégias. In: REJOWSKI, Mirian; COSTA, Benny Kramer (2003). **Turismo contemporâneo-desenvolvimento, estratégia e gestão**. Atlas; São Paulo, 2003.

ROCHA, S. A.; NOVAES, C. A. A problemática do turismo, academia e empregabilidade profissional no mercado: um ensaio. **Gestión Turística**. Nº 08. 2007.

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

ROBBINS, S.P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. São Paulo. Pretince Hall, 2004.

SAAB, W. G. L; DAEMON, I. G. **O segmento hoteleiro no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar. 2001.

SAINSANLIEU, R. L'identité au travail: une expérience partagée. In: FRANCFORT, J. et al. **Les mondes sociaux de l'entreprise**. Paris: Sociologie Économique, 1995.

SARAIVA, A.L.O; PORTO, C.R.P. A formação de um gestor para o Mercado Turístico: a proposta do curso de Turismo das Faculdades Rio-Grandenses. **Anais... V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SEMINTUR)** – Caxias do Sul, 27 e 28 de junho de 2008.

SCOTT; LANE. A stakeholder approach to organizational identity. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

SEDETUR. **Plano de Desenvolvimento Sustentável do Turismo do Espírito Santo**. Secretaria de Turismo do Espírito Santo. Livro Plano de Turismo, 2006

SILVA, C. R. S.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organ. rurais agroind.**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SOARES, C; ALMEIDA, E. Cursos de turismo: quantidade x qualidade o caso de Salvador / Bahia. **Caderno virtual de turismo**. V.6, n. 1, 2006.

SOUZA, M. A. de. **Considerações sobre a atividade hoteleira**. Disponível em:< [http:// capgv-web01/supestr/gag/hotel.htm](http://capgv-web01/supestr/gag/hotel.htm) >. Acesso em: 05 nov de 1999.

TEIXEIRA, R. M. Ensino superior em turismo e hotelaria no Brasil: um estudo exploratório. **Turismo e Análise**, ECA/USP, V.12, N.2 Nov. 2001. São Paulo.

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

TRIGO. L.G.G. **Cronologia do turismo no Brasil**. São Paulo. CTI/TERRA. 1991.

\_\_\_\_\_. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. Campinas: Papirus, 1998.

\_\_\_\_\_. A importância da educação para o turismo. In: LAGE, B. **Turismo: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre a regulamentação profissional em turismo. In: CAVALHO, C.L. de; BARBOSA, L.G.M (orgs.). **Discussões e propostas para o turismo no Brasil: Observatório de Inovação do Turismo**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VALA, J. Representações sociais: para uma psicologia social do pensamento social. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), **Psicologia social**. 2ª ed (pp. 353-384). Lisboa: Calouste Gulbenkian, 1996.

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

VASCONCELOS, F. C. DE. Estratégia Empresarial e Construção Social da Realidade: O Caso da Internet no Brasil. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Salvador: Enanpad, 2002.

VELOSO, E. F. R., *et al.* Pesquisas de Clima Organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO 31. 2007, Rio de Janeiro: **Anais...**, ANPAD, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

WACHELKE, J.F.R; CAMARGO, B.V. Representações Sociais, Representações Individuais e Comportamento. **Interamerican Journal of Psychology** - 2007, Vol. 41, Num. 3 pp. 379-390

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO. Vicente. (Coords.). **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 103-156

## APÊNDICE A - Dados do Hotel Pesquisado

1. Nome da empresa: \_\_\_\_\_

2. Pertence a alguma rede: (Nacional) (Internacional) (ou nenhuma ): \_\_\_\_\_

3. Tempo de funcionamento do empreendimento: \_\_\_\_\_

4. Número de Unidades Habitacionais: \_\_\_\_\_

5. Serviços Prestados pelo Hotel:

a) Hospedagem – descrever os tipos indicando o percentual de ocupação em cada uma (25% negócio e 75% lazer na alta temporada e ...):

b) Alimentos & Bebidas – descrever os tipos:

c) Eventos – descrever os tipos:

d) Lazer e Recreação – descrever os tipos:

e) Outros. Descreva: \_\_\_\_\_

6. História do empreendimento e da rede a qual pertence (se for o caso) (foco no processo que levou à realização da oportunidade do empreendimento e seus principais articuladores [incluindo o perfil deles])

7. Informações sobre a gestão de pessoas:

a) Número de funcionários

b) Quais os cargos, quantos funcionários em cada cargo.

c) Práticas de Recursos Humanos:

- Políticas de recrutamento e seleção
- Processos de socialização de novos membros
- Processo de comunicação e integração de pessoal
- Processos de avaliação
- Processos de desenvolvimento de pessoal
- Políticas de Remuneração/benefícios
- Processos de promoção
- Processos de punição e demissão

## APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA – Nível Gerencial

**Hotel:**

**Entrevistado:**

**Data/ hora:**

- Apresentar-se como aluna do mestrado da FUCAPE e agradecer a colaboração.
- Destacar o sigilo das informações e da identidade do respondente.
- Explicar que o objetivo da pesquisa é compreender o processo que levou os gestores e funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES aos posicionamentos em relação ao desenvolvimento profissional no setor.

### Questões

1. Fale sobre suas experiências profissionais anteriores.
2. Como você ingressou no setor hoteleiro?
3. Qual sua formação?
  - a)  *cursos, treinamentos diversos, graduação, especialização, experiências...*
  - b)  *Qual o motivo da escolha do(s) curso(s) em questão?*
  - c)  *Como o aprendizado durante o(s) curso(s) influenciou sua carreira no setor hoteleiro?*
4. Quais mudanças você observou no setor hoteleiro da cidade de Vitória nos últimos 10 anos?
  - a)  *Como essas mudanças influenciaram o seu trabalho no setor hoteleiro?*
5. Quais mudanças você observou na área de gestão de pessoas no hotel onde trabalha nos últimos 10 anos?
6. Em sua opinião, quais foram os maiores desafios na Gestão de Pessoas no setor hoteleiro da cidade de Vitória nos últimos 10 anos?
7. Fale sobre o processo pelo qual as práticas de recursos humanos são definidas no hotel? (Qual sua participação nesse processo?)
8. Fale sobre o processo de seleção e recrutamento para os diferentes cargos do hotel nos últimos 10 anos.
  - a)  *Descreva todo esse processo.*
  - b)  *Quem são os responsáveis por esse processo?*
  - c)  *Quais os fatores mais relevantes nesse processo?*
  - d)  *Como o funcionário é preparado para assumir o cargo?*
  - e)  *Quais os principais aspectos exigidos para uma pessoa ser contratada?*

9. Como o hotel avalia seus funcionários?

*a) Quais os principais aspectos exigidos para um funcionário se manter empregado?*

10. Fale sobre os processos de desenvolvimento dos funcionários do hotel nos últimos 10 anos.

11. Fale sobre as relações do hotel com instituições voltadas para a formação de profissionais para o setor.

## APÊNDICE C- ROTEIRO DE ENTREVISTA – Nível Operacional

**Hotel:**

**Entrevistado:**

**Data/ hora:**

- Apresentar-se como aluna do mestrado da FUCAPE e agradecer a colaboração.
- Destacar o sigilo das informações e da identidade do respondente.
- Explicar que o objetivo da pesquisa é compreender o processo que levou os gestores e funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES aos posicionamentos em relação ao desenvolvimento profissional no setor.

### Questões

1. Fale sobre sua experiência profissional.

- a) Descreva as funções que assumiu ao longo da vida.*
- b) Como você ingressou no setor hoteleiro?*

2. Qual sua formação educacional? Fale sobre o seu processo de desenvolvimento profissional.

- a) cursos, treinamentos diversos, graduação, especialização, experiências....*
- b) Qual o motivo da escolha do(s) curso(s) em questão?*
- c) Como o aprendizado durante o(s) curso(s) influenciou sua carreira no setor hoteleiro?*

3. Como você foi contratado para trabalhar nesse hotel?

- a) Fale sobre todo o processo (primeiro contato, entrevistas e dinâmicas de seleção e recrutamento...)?*

4. Como você foi preparado para assumir sua primeira função e as posteriores?

5. Atualmente, como o hotel prepara os novatos para assumirem sua primeira função?

6. Fale sobre os processos pelos quais os seus superiores avaliam seu trabalho desde que você começou a trabalhar aqui até hoje?

- a) Descreva todo esse processo:*

7. Fale sobre o seu processo de desenvolvimento no hotel desde que você começou a trabalhar aqui até hoje.

- a) Quantas vezes por ano são realizados processos de desenvolvimento para os funcionários e como eles ocorrem (treinamentos, cursos, palestras...)?*
- b) Como os aprendizados nos treinamentos são aproveitados?*
- c) Fale sobre a busca de outros tipos de formação/ treinamento além da oferecida pelo hotel.*