

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

HECKEL JAYME LOPES FREIRE

**Administração de Recursos Humanos na Indústria Hoteleira:
Estudo de Caso Comparativo entre Dois Hotéis**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Valter Beraldo

647.94
F866a
11,2

43383

SÃO PAULO

2003

U
d
647.94
F866a
2003
Ex.2 BC U

N.Cham. d 647.94 F866a 2003
Autor: Freire, Heckel Jayme Lopes
Título: Administração de recursos humano



43383

Ac. 37518

Ex.2 BC U



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO-UNIFECAP

Reitor: Prof. Miguel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Apolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvia Maccione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

F866a Freire, Heckel Jayme Lopes Freire
Administração de Recursos Humanos na Indústria Hoteleira: estudo de
caso comparativo entre dois hotéis - Heckel Jayme Lopes Freire – São
Paulo, UniFecap, 2003
p. 87

Orientador: Prof. Dr. Valter Beraldo

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado da
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – UniFecap – Mestrado
em Administração Estratégica.

1. Recursos Humanos – Treinamento 2. Indústria de Hotelaria

CDD 647.94

FOLHA DE APROVAÇÃO

HECKEL JAYME LOPES FREIRE

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA INDÚSTRIA HOTELEIRA: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE DOIS HOTÉIS

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof^a Dr^a Bernadete de Lourdes Marinho
Faculdade de Economia e Administração da Universidade de
São Paulo

Prof. Dr. José Francisco Rodrigues Parra
Centro Universitário Álvares Penteado– UNIFECAP

Prof. Dr. Valter Beraldo
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 27 de março de 2003

DEDICATÓRIA

*A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, nossos
sinceros agradecimentos.*

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Valter Beraldo por sua orientação tão importante e imprescindível para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os Professores que compõe o corpo docente da UNIFECAP, pelas orientações e estímulo durante a realização deste trabalho.

A todos os colegas e amigos de curso que ajudaram e incentivaram-me a ir em frente e finalizar o estudo iniciado, desde a primeira fase do programa de Mestrado. Em especial à grande amiga Edna de Souza Machado Santos por todo seu incentivo e orientação.

À minha esposa Maria Helena Ferreira Lorca Freire e aos meus filhos Alessandra e Kleber Augusto, pelo estímulo e pela incansável compreensão, muito importante para que eu pudesse atingir o fim dessa caminhada.

A todos que direta ou indiretamente colaboraram para a execução deste trabalho

RESUMO

Este estudo tem como objetivo descrever e analisar a forma como a área de Recursos Humanos tem se desenvolvido em relação a realização de programas de treinamento para seus funcionários, na área de hotelaria. Mais especificamente este trabalho pretende fazer um levantamento sobre os procedimentos adotados quanto à política de treinamento de empresas hoteleiras, traçando uma comparação entre dois hotéis da cidade de São Paulo.

O estudo será desenvolvido tendo-se como pressupostos teóricos principalmente os trabalhos de CHIAVENATO (1992, 1997), ULRICH (1998) sobre a administração de recursos humanos, e de DUARTE (1996), CASTELLI (1994) e FLORES (2002) que traçam alguns conceitos básicos sobre a administração de sistemas hoteleiros. O contexto de pesquisa envolve dois hotéis localizados na cidade de São Paulo – Brasil, mais especificamente os gerentes da área de Recursos Humanos desses hotéis que foram entrevistados durante o processo de coleta de dados.

Espera-se que a análise dos dados obtidos possa cooperar para a construção de conhecimentos significativos que possam ser devolvidos aos profissionais da área investigada.

PALAVRAS-CHAVE: Recursos Humanos – Treinamento – Indústria Hoteleira

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the way Human Resources has been managed in the Hotel industry field as far as the training program offered to its employees. It specifically tries to reach the training policy procedure adopted by the hotels in order to manage its human resources. The research will be run by comparing two hotels located in the city of Sao Paulo.

This study is mainly based on the work of CHIAVENATO (1992, 1997) and ULRICH (1998) concerned to human resources administration and also of DUARTE (1996), CASTELLI (1994) and FLORES (2002) who write about some basic concepts concerned to hotel system management. The research context involves two hotels located in the city of Sao Paulo – Brazil, exactly its human resources manager that will be interviewed during the process of field research.

One hopes that this study may contribute to a meaningful knowledge construction, which can be offered to the professionals of the hotel industry focus of this research.

KEY-WORDS: Human Resources – Training – Hotel Industry

Lista de Figuras

Figura 1.1 – Pessoas: recursos que permeiam toda a organização.....	16
Figura 1.2- Modelo de estrutura de RH.....	26
Figura 1.3 – Valor da Contribuição de RH para o negócio	28
Figura 1.4 – Treinamento e Desenvolvimento	39
Figura 1.5 – Necessidade de treinamento ao nível da análise de tarefas	41
Figura 1.6 – Levantamento prévio das necessidades	42

Lista de Quadros

Quadro 1.1– Abordagens Introversiva e Extroversiva	17
Quadro 1.2– Evolução dos modelos administrativos X evolução de RH	20
Quadro 1.3 – Evolução do modelo de gestão de RH	22
Quadro 1.4 – Os sete desafios de negócios	24
Quadro 1.5 – Gestão de RH e departamento de RH	25
Quadro 1.6 – O processo de Treinamento	41
Quadro 4.1 – Distrib. geográfica dos empreend. da companhia Tropical de Hotéis	62
Quadro 4.2 – Responsável pelo treinamento	63
Quadro 4.3 – Levantamento das necessidades	64
Quadro 4.4 – Política de desenvolvimento profissional da Organização	65
Quadro 4.5 – tipos de treinamentos	66
Quadro 4.6 – Eficácia dos treinamentos	67
Quadro 4.7 – Seleção dos empregados para participação nos treinamentos	68
Quadro 4.8 – A obrigação de ir ao treinamento	69
Quadro 4.9 – Campanhas de motivação do público interno	70
Quadro 4.10 – Horário dos treinamentos	71
Quadro 4.11 – Avaliação dos treinamentos	72
Quadro 4.12 – Problemas relativos aos treinamentos	73
Quadro 4.13 – O papel do RH	74
Quadro 4.14 – Política da Organização	75

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 – ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	15
1.1- O Conceito de Recursos Humanos	15
1.2 - Evolução Histórica da Área de Recursos Humanos	18
1.3 - O Novo papel de recursos humanos	23
1.4 - Diferentes Estilos de Administração de RH.....	30
1.4.1 - A Teoria “X”	30
1.4.2 - A Teoria “Y”	31
1.4.3 - A Teoria Z	32
1.5 - A Necessidade de Programas de Treinamento em Hotéis	34
1.5.1 – Treinamento ou Desenvolvimento de Pessoas?	37
CAPÍTULO 2 – A HOTELARIA NO BRASIL E NO MUNDO	43
2.1 – A Hotelaria no Mundo.....	43
2.2 – A Indústria Hoteleira no Brasil.....	51
2.3 – A Área de Recursos Humanos em Hotéis	54
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA.....	57
3.1 - Método de Pesquisa	57
3.2 - Contexto de Pesquisa	58
3.3 - Procedimentos e Instrumento de Coleta de Dados	58
3.4 - Análise dos Dados	59
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	61
4.1- O grupo Posadas de México.....	61
4.2- Companhia Tropical de Hotéis.....	62
4.3- O Perfil dos Respondentes	62
4.4 -Análise do Programa de Treinamento dos hotéis	63
4.5 -Responsável pelos Treinamentos	63
4.6 -Levantamento de Necessidades	64
4.7 -Política de Desenvolvimento Profissional	64
4.8 -Tipos de treinamento e sua eficácia.....	66
4.9 -Participação dos Funcionários.....	68
4.10 - Campanhas de Motivação do Público Interno.....	70
4.11 - Avaliação dos Treinamentos realizados.....	71
4.12 - Problemas quanto aos programas de treinamento	73

4.13 - O Papel da Área de RH.....	74
4.14 - Política da Organização	75
CONCLUSÃO.....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXO 1 – Questionário – instrumento de pesquisa	83
Parte I – Histórico da Empresa.....	83
Parte II - Dados pessoais:	83
Parte III – Carreira Profissional.....	84
Parte IV – Gerenciamento de recursos humanos.....	84

INTRODUÇÃO

Cada vez mais os profissionais de Recursos Humanos (RH) têm recebido a incumbência de desenvolver programas que capacitem os componentes das empresas a lidarem com cenários de competitividade, constantes mudanças, novas tecnologias, flexibilização e velocidade, e estabelecerem modos de trabalho mais integrados, voltados para que se atinja os objetivos organizacionais.

Atualmente, busca-se na figura do colaborador, um indivíduo capaz de articular informações e adaptar-se aos novos processos, além de saber desenvolver atividades em equipe. Essa busca é tarefa da área de Recursos Humanos, que, por sua vez, também tem sofrido transformações para adequar-se as inovações sempre constantes e cada vez mais velozes nos dias atuais.

Diante da necessidade de constantes mudanças organizacionais e conseqüente ambiente e comportamento organizacionais, que diretamente ou indiretamente recaem sobre o departamento de recursos humanos das empresas, muitos estudos têm sido desenvolvidos nesta área, tais como, MAYO, DAVIS (1992), entre outros. No entanto, considerando a complexidade dos estudos voltados para a administração de recursos humanos em empresas, especificamente considerando que tal complexidade é ainda maior em áreas que recentemente apresentaram um índice de crescimento, como as áreas de tecnologias (Internet, Informática) e de Hotelaria, ainda observa-se uma carência de estudos, o que motivou o desenvolvimento deste trabalho voltado a compreensão dos modelos de recursos humanos adotados na área de hotelaria, no Brasil.

O desenvolvimento deste estudo se justifica não só pelo crescimento da indústria de hotelaria no Brasil que cada vez mais carece de trabalhos de pesquisa para que se possa melhor conhecê-la e contribuir para a continuidade de seu avanço, como também pela falta de literatura acadêmica nessa área, conforme observado durante o levantamento bibliográfico deste trabalho.

Portanto, o objetivo deste trabalho é descrever e analisar a forma como a área de Recursos Humanos é administrada no campo da hotelaria quanto ao programa de treinamento desenvolvido pelas organizações dessa indústria. Mais especificamente este trabalho pretende fazer um

levantamento sobre os procedimentos adotados para a oferta de treinamentos, em dois hotéis da cidade de São Paulo.

Para atingir os objetivos propostos, algumas perguntas de pesquisas foram elaboradas, de forma a conduzir o estudo ora realizado:

1. Qual o estilo de gestão de RH adotado pela organização?
2. Que tipos de treinamento são oferecidos aos empregados dos hotéis?
3. Em relação ao treinamento, qual o papel do RH?
4. Qual o conceito de treinamentos adotado pelos hotéis?

Para desenvolver o estudo proposto este trabalho será organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo, serão abordados os modelos de administração de recursos humanos. No segundo capítulo, um breve histórico sobre o desenvolvimento da indústria hoteleira no Brasil e no mundo será apresentado, além de conceitos sobre a concepção de treinamento. O terceiro capítulo trata do método de pesquisa adotado, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados de pesquisa, além de expor a análise e discussão dos dados da pesquisa de campo realizada, buscando-se responder as perguntas de pesquisa estabelecidas no início do processo investigativo. Finalmente, algumas considerações sobre os resultados da pesquisa são feitas, além de serem expostas algumas de suas limitações e possibilidades de estudos futuros.

CAPÍTULO 1 – ESTILOS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O objetivo deste capítulo é expor os diferentes modelos de administração de recursos humanos. Para realizar essa tarefa, serão utilizados principalmente os pressupostos teóricos estabelecidos por CHIAVENATO (1992) e ULRICH (1987; 1992). No entanto, antes de iniciar a exposição desses modelos, é necessário apresentar o conceito de RH utilizado no desenvolvimento deste trabalho, assim como sua evolução histórica.

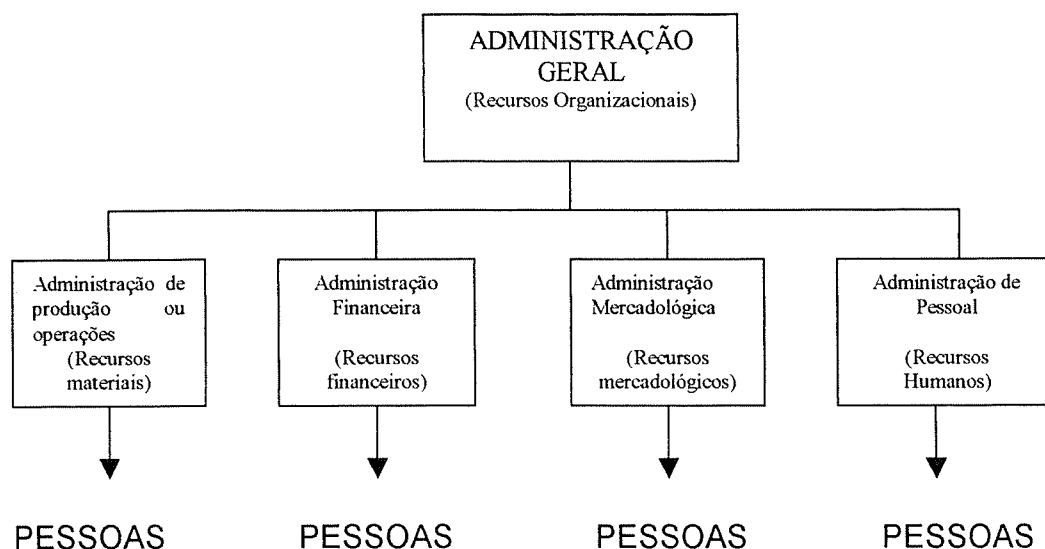
1.1 – O Conceito de Recursos Humanos

Quando se fala em Recursos humanos é possível pensar no departamento de uma empresa e em pessoas que participam de uma organização. Essas duas possibilidades serão aqui definidas e discutidas. Em uma primeira estância, será abordado o termo recursos humanos como um dos recursos da organização.

De acordo com CHIAVENATO (1992), uma empresa conta com diversos recursos, entre eles os recursos físicos ou materiais, os recursos financeiros, os recursos mercadológicos, os recursos administrativos e os recursos humanos. Os recursos físicos ou materiais seriam aqueles que constituem o espaço físico, os prédios, o terreno, o processo produtivo, a tecnologia voltada para a produção dos bens e dos serviços produzidos pela organização. Recursos financeiros referem-se ao dinheiro sob a forma de capital, além de incluir questões sobre financiamento e investimentos feitos pela empresa. Recursos mercadológicos incluem não só os consumidores ou clientes dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, como todas as atividades de pesquisa e análise de mercado, promoção, propaganda, desenvolvimento de novos produtos, definição de preços, assistência ao consumidor, entre outros. Recursos administrativos incluem os meios pelos quais são realizados os planejamentos, organização, processos de tomada de decisão, controle e distribuição da informação na organização. Recursos humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, independente de seu nível hierárquico ou da tarefa que desempenhe.

O foco deste estudo é recursos humanos, que, ainda segundo CHIAVENATO (1992), são distribuídos em diferentes níveis: institucional, intermediário e operacional. O nível institucional compreende a direção da organização, no nível intermediário estão a gerência e a assessoria e no nível operacional estão os colaboradores técnicos, operários e supervisores. Cabe ressaltar que para este autor, os recursos humanos compreendem as pessoas que trazem para a organização suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos e percepções, além de serem recursos dotados de uma vocação para o crescimento e desenvolvimento. Parece relevante também ressaltar que conforme CHIAVENATO (1992), as pessoas como recursos permeiam todas as áreas da organização, como ilustrado na figura abaixo:

Figura 1.1 – Pessoas: recursos que permeiam toda a organização



Fonte: Recursos Humanos Edição compacta, 1992, página 109, Atlas.

Porém, como dito anteriormente, como recursos humanos, é possível também entendermos o nome dado a um dos departamentos da empresa. Conforme DECENZO e ROBBINS (2001), recursos humanos é a parte da organização que trata da dimensão pessoas, cujo apoio é prestar ajuda em questões de administração. Esses autores, afirmam ainda que o RH tem quatro funções básicas: preenchimento de cargos, treinamento e desenvolvimento, motivação e manutenção, ou seja, recrutar empregados, prepara-los para exercerem suas funções na organização, estimula-los e mantê-los na organização.

Para CHIAVENATO (1992), a Administração de Recursos Humanos é uma área de estudos relativamente nova e no Brasil ainda funciona com a contratação de um executivo, porém somente nas grandes empresas e raramente em uma organização de nível médio, embora pudesse ser realizada em empresas de qualquer tipo e tamanho. Ainda segundo este autor, a área de Administração de RH é uma área interdisciplinar porque envolve conceitos de diferentes e variadas áreas, tais como Psicologia Industrial e Organizacional, Sociologia Organizacional, Engenharia Industrial, Direito do trabalho, Engenharia de Segurança, Medicina do Trabalho e até Cibernética.

Os assuntos pertinentes à essa área, segundo CHIAVENATO (1992), vão desde a aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas até nutrição e alimentação, serviço social, desenhos de cargos, incêndios e lazer, só para ilustrar alguns deles. Em resumo, diz-se que os assuntos tratados por essa área podem se referir tanto a aspectos internos da organização quanto aspectos externos. Quando a ênfase está nos aspectos internos denomina-se abordagem introversiva da ARH - Administração de Recursos Humanos – quando são enfatizados aspectos externos ou ambientais, denomina-se abordagem extroversiva. A figura abaixo ilustra essas abordagens.

Quadro 1.1- Abordagens Introversiva e Extroversiva

Técnicas Utilizadas no ambiente Externo	Técnicas utilizadas no ambiente Interno
• Pesquisa de mercado de Recursos Humanos • Recrutamento e seleção • Pesquisa de salários e benefícios • Relações com o Sindicato • Relações com entidades de formação profissional • Legislação trabalhista • outras	• Análise e Descrição de cargos • Avaliação de cargos • Treinamento • Avaliação do desempenho • Plano de carreiras • Plano de benefícios sociais • Política salarial • Higiene e segurança • outros

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (1996, p.120)

Mas antes de detalhar as abordagens e modelos orientadores da área de Recursos Humanos, cabe expor o movimento de evolução história desta área.

1.2 Evolução Histórica da Área de Recursos Humanos

Originalmente, as atividades de contratação de pessoas eram realizadas pela área de Compras das empresas. A lógica era a de que assim como se comprava terra, equipamentos e insumos produtivos, também se adquiria recursos humanos para o trabalho. Devido em parte a esta condição de tratamento injusto com as pessoas, surgiram os sindicatos como representantes dos funcionários e a especialidade de relações trabalhistas na área de Recursos Humanos. A partir de então, suas funções se ampliaram e adquiriram novas características, abrangendo contratação, treinamento, remuneração e avaliação.

A função de contratação tinha como objetivo testar e avaliar as pessoas para saber se eram adequadas aos cargos ou vagas disponíveis na empresa. Com a prática de treinamento, a partir de programas direcionados pela organização, esperava-se que os funcionários pudessem desenvolver habilidades necessárias ao desempenho de suas atribuições. A remuneração começava a ser vista como um fator de motivação para os funcionários que poderiam apresentar um desempenho maior. Por sua vez, com a avaliação esperava-se suprir a necessidade de especificar os comportamentos e resultados esperados dos trabalhadores da empresa para que os objetivos e metas pudessem ser atingidos e mensurados.

Assim, no fim dos anos 70, predominavam quatro atividades de RH: contratação, desenvolvimento, avaliação e recompensa. Já o padrão de RH do final da década de 80 incorporou a estas funções o plano organizacional e a comunicação.

MCKEE apud ULRICH, LOSEY & LAKE (1997) faz uma análise histórica, importante para que se possa compreender melhor o papel do RH a partir dos anos 40, bem como a projeção para além do ano 2000. Embora sua visão esteja embasada na história dos Estados Unidos, considera-se que sua essência ou tendências tenham influenciado os conceitos e programas das áreas de Recursos Humanos em outros países.

Entre 1940 e 1950 ocorreu o que se denominou *Período Mecanicista*. Neste a manufatura era o setor que dirigia a indústria nacional, que estabelecia um padrão de como as tarefas deveriam ser realizadas. De 1960 a 1970 foi o *Período Legalista*: geração de uma quantidade sem precedentes de legislação social e trabalhista que influenciou a tendência em direção à regulamentação do local de trabalho além dos contratos e acordos com os sindicatos e fábricas.

A partir de 1980, no *Período Organicista*, as corporações passaram por mudanças organizacionais profundas, por meio de fusões, desinvestimento, reestruturação, reengenharia, *downsizing*, falência, transformando o local de trabalho em uma certa “desordem” e criando um ambiente em que a função RH prosperou, pois houve um campo fértil para a atuação na gestão e desenvolvimento de pessoas.

O *Período Estratégico* surgiu na década de 90 e teve o planejamento e o pensamento estratégico como destaque na questão da mudança contínua na organização das corporações e no crescimento das fábricas. A partir do ano 2000 surge o *Período Catalítico*, em que vários itens ajudaram a compor o panorama das empresas, tais como:

- emprego além das fronteiras: profissionais capazes de trabalhar em outros países e com diferentes culturas;
- evolução contínua das organizações: fusões e aquisições como forma de sobrevivência conjunta;
- *staff* de pessoal deve ser fluído e contingencial: o uso de trabalhadores profissionais quando necessário deve ser comum, ao lado da contratação de terceiros em áreas de suporte que não sejam consideradas como competência essencial da organização;
- aumento das demandas dos sindicatos;
- diversidade da força de trabalho em todos os níveis;
- práticas de remuneração inovadoras;
- os funcionários devem tomar conta de seus destinos e ser mais seletivos nas suas escolhas e decisões quanto à carreira e lealdade às suas profissões;
- formas flexíveis de trabalho à distância e de uso intensivo da tecnologia de telecomunicação;
- benefícios flexíveis e “portáteis”;
- as equipes são vitais para as organizações;
- profissionais de RH devem ter visão, capacidade de lidar com mudanças, uso de abordagem de consultoria, entender do negócio da empresa e fortes habilidades de lidar com pessoas. Em adição, estes profissionais devem ter perspectivas de negócio, estratégicas e globais para entender e usufruir do poder e uso da tecnologia, para estarem focados no cliente e entenderem os impactos das mudanças de mercado no negócio e na profissão de RH.

Mas, para se analisar o desenvolvimento e trajetória do papel de Recursos Humanos nas organizações, torna-se importante contextualizar a ação de RH dentro da evolução histórica dos modelos e escolas de administração ao longo do século passado. Para tanto, organizou-se como referência o quadro 1.2 que estabelece um paralelo entre a escola de administração da época e a abordagem correspondente em RH.

Quadro 1.2 – Evolução dos modelos administrativos (foco e ênfase) x evolução de recursos humanos

Ano	Modelo Administrativo	Ênfase	Foco	Recursos Humanos
1903	1. Científico	Tarefas (Racionalização do Trabalho)	Padronização	1903: identificação da pessoa certa na função certa.
1920	2. Humanístico / Comportamental	Grupo	Relações Clima Organizacional	1930: surgem os depts de Relações Industriais; empregados são considerados ativos a serem adquiridos. Acordos são negociados com sindicatos para estabelecer condições de trabalho.
1940	3. Burocrático	Processo e Rotinas Escritas	Normas e Regulamentos	1940: “Boom” das ferramentas de seleção. Na 2ª. Guerra, testes alocam “corretamente” soldados às unidades.
1950	4. Sistêmico	Sistema	Interdependência e Interação	1950: Década de Treinamento em grupo. Experimentos e intervenções “tornavam” empregados mais produtivos.
1955	5. Contingencial	Situação / Incerteza	Adaptação Situacional	-
1962	6. Administração por Objetivos (APO)	Objetivos e Metas	Resultados	1960-1970: Década dos “Aspectos Legais”. Emergem os sistemas de compensação, <i>pay for performance</i> , benefícios flexíveis e <i>stock options</i> .
1970	7. Estratégico	Estratégia	Ambiente	-
1976	8. Participativo	Envolvimento nas decisões	Poder	-
1980	9. Japonês	Consenso e Cooperação Qualidade Total	Integração e Coletivo	1980: Foco em sistemas e não apenas em pessoas. Sistemas de RH começaram a ser integrados e alinhados à estratégia.
1986	10. Empreendedor	Inovação e Risco	Iniciativa e Realização	-
1989	11. Holístico	Valores e Conceitos	Realização Material/ Espiritual	-
1992	12. Virtual	Produtos e Serviços Virtuais (rede)	Satisfação Instantânea e personalizada do cliente	1990: a ênfase evolui para “organizações e pessoas”. Prioridade é dada ao trabalho em equipe e à organização.
1997	13. Conhecimento	Capital Intelectual	Conectividade total através do gerenciamento da informação entre indivíduos, grupos e entidades.	RH começa a trabalhar com equipes gerenciais para fazer a estratégia acontecer. A profissão desenvolveu-se para um corpo de conhecimento e padrão para resultados esperados.

Fonte: HALL-LENGNICK, Cynthia A. & Mark. (1998, p.454-470), adaptado pelo autor

Com base no quadro elaborado, percebe-se que Recursos Humanos, ao longo de sua história evolutiva, sempre teve um papel secundário de suporte aos modelos de administração vigentes. No entanto, em alguns momentos, demonstra estar desalinhado ou defasado aos propósitos e preceitos principais da escola administrativa preponderante à época.

De maneira geral, RH alternou ou combinou os papéis de Departamento de Relações Industriais / Pessoal (DP tradicional e de serviços gerais) com o de Relações Humanas no trabalho, enfoques dados pela *Administração Humanística*, *Comportamental* e *Participativa*. Uma análise preliminar da evolução dos modelos de administração sugere que o RH, ora era tido como uma área de execução e controle de rotinas operacionais e burocratizadas, no estilo da *Administração Burocrática*, ora como uma área de caráter assistencialista de buscar o bem estar físico e psíquico dos funcionários, ou seja, “de por panos quentes” e minimizar os conflitos inerentes entre capital e trabalho. RH passou a ser considerado nas estratégias das empresas, a partir dos anos 80 e até nos dias de hoje, luta para consolidar e conquistar espaço nas estratégias de negócio da empresa.

Ao RH, sob a denominação de Departamento Pessoal, como em muitas empresas foi ou é ainda conhecido, coube, no passado, a tarefa de admitir funcionários, registrar legalmente, controlar as normas, punir, acertar cartões de ponto e dispensá-los, cabendo-lhe meramente uma atividade processual, fiscalizadora e reguladora. Porém, com a evolução das escolas e técnicas de Administração, o advento da Escola de Relações Humanas e o aperfeiçoamento das teorias de comportamento organizacional, a ação de RH passou a se orientar para seleção, cargos e salários, treinamento, benefícios e serviço social.

No entanto, muito embora o papel de RH tenha mudado a partir da década de 1920, muitas empresas ainda mantêm fortes traços do antigo modelo de departamento pessoal. Empresas consideradas tradicionais mantêm-se ainda sob a denominação e ótica da Administração de Pessoal, com um sistema burocratizado e rotineiro de controle de aspectos jurídicos/legais e trabalhistas, com total ausência de políticas inovadoras na gestão de seus recursos humanos.

No Quadro 1.3, observa-se como os modelos de gestão da área de RH têm se modificado e como estas mudanças traduziram-se em significativas alterações nas ações, políticas e sistemas da área durante estes últimos anos.

QUADRO 1.3 - Evolução do modelo de gestão de RH

MODELO	ADM. DE PESSOAL	ADM. DE RH	GESTÃO ESTRATÉGICA RH
CONCEPÇÃO SOBRE AS PESSOAS	Homus Economicus Homus Social	Valorização das experiências	Valorização das competências e recurso estratégico
AÇÃO DE RH	Controle jurídico, administrativo e legal	Atuação mediante especialidades	Orientação para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa
POLÍTICAS DE RH	Inexistentes	Implícitas, algumas vezes formalizadas	Explícitas e transparentes, normalmente formalizadas e alinhadas às estratégias da empresa
SISTEMAS	Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salários	Baseados na utilização de várias técnicas de Administração de RH	Sofisticados, articulados com a realização dos objetivos estratégicos da empresa
STATUS	Subordinado a uma gerência média	Subordinado a uma média ou alta gerência	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante do grupo dirigente

Fonte: ORLICKAS, ELIZENDA. (1998, p.37)

De acordo com ALBUQUERQUE (1999, p 220), para acompanhar as mudanças no ambiente macro e nas organizações, bem como fazer frente à competitividade global e lidar com as novas demandas do cliente, dos *stakeholders* e dos funcionários, as empresas precisam evoluir e mudar a forma de gerenciar RH, rompendo com o paradigma de *controle* para o de *comprometimento*. Em suas palavras:

Trata-se de diferentes filosofias de administração, que dão origem, consequentemente, a estratégias e às estruturas diferenciadas. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, como custo, como mais um fator de produção que, para desempenharem, devem ser mandados e controlados. Na estratégia de comprometimento, parte-se da consideração das pessoas como parceiros na produção, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais; baseia-se na crença de conseguir o comprometimento dos empregados levará ao aumento do desempenho.

Diante deste contexto, um novo papel torna-se imperativo para o RH. Este novo papel inclui modificação e ampliação da atuação e escopo funcional; atualização com a nova realidade social e econômica; centro de Investimento; estratégia de instrumentalizar e orientar os líderes; planejamento de RH vinculado ao planejamento estratégico dos negócios; desenvolvimento de

meios para que as pessoas possam trabalhar em direção aos objetivos organizacionais e foco no seu principal cliente: o próprio funcionário.

Toda essa evolução da área de Recursos Humanos aponta o contexto de um mundo que por não ser estático passa por processos contínuos de mudança. A sociedade, as organizações e as empresas acompanham as mudanças, cada uma no seu próprio ritmo e proporção. Portanto, a resposta mais assertiva para explicar porque é necessário um novo e reformulado papel da Gestão de RH reside numa reflexão: é neste contexto de mudança do ambiente competitivo das organizações que está inserido o RH, isto é, RH deve também mudar, pois corre o risco de perder o passo na história e se transformar num coadjuvante na evolução das organizações .

1.3 O novo papel de recursos humanos

ULRICH, LOSEY e LAKE (1997) sintetizam o panorama de mudanças nas organizações e a necessidade de transformação da área de RH frente ao contexto atual de negócios. Esta síntese é apresentada no quadro 1.4 que faz um comparativo entre os sete mais significativos desafios de negócio, as sete maiores prioridades dos executivos de RH e os dez objetivos para o local de trabalho no século XXI.

O quadro 1.4 sintetiza também as mudanças as quais as empresas têm e ainda estão passando nos últimos anos. Na primeira parte do quadro, observam-se os maiores desafios a serem enfrentados pelas organizações que, se analisados de forma geral, envolvem as ações de construir uma melhor relação com os clientes, busca de maior competitividade, crescimento e ampliação da área de atuação dos negócios. Na Segunda parte do quadro, observam-se as prioridades traçadas pelas empresas de forma que possa atingir esses desafios, que, de forma geral, podem ser sintetizadas por uma estratégia de revisão em todas as áreas da empresa, principalmente mudando as relações empresa, funcionários e clientes, considerando e respeitando a diversidade. A última coluna do quadro 1.4 de certa forma especifica a forma como as organizações devem agir para cumprir as prioridades estabelecidas.

Quadro 1.4 – Os sete desafios de negócio

Os Sete Mais significativos Desafios de Negócios face às Organizações de Hoje	As Sete Maiores Prioridades que os Executivos de RH Deveriam estar Dirigindo Hoje	Dez Objetivos para o Local de Trabalho no Século XXI
1. Construir e operar uma organização de resposta efetiva ao cliente 2. Alavancagem para se tornar um efetivo competidor global 3. Competir lucrativamente com custo baixo (produtos e serviços) de fornecedores 4. Passar de uma concepção de lucro através de corte de custos para um ambiente de crescimento da receita 5. Efetiva e definitivamente tirar vantagem das novas tecnologias de informação 6. Atrair, desenvolver e reter os maiores talentos 7. Operar internacionalmente com falta de uma política industrial de negócios competitiva de acordo com os competidores estrangeiros	1. Ajudar a organização a reinventar ou redesenhar-se para competir com mais efetividade 2. Reinventar a função de RH para ser focada no cliente, com custo justificado para a organização 3. Atrair e desenvolver a próxima geração (século XXI) de líderes e executivos 4. Contribuir para a continuidade de esforços de contenção e gerenciamento dos custos 5. Continuar a trabalhar para se tornar um parceiro de negócio mais efetivo com suas linhas de clientes 6. Rejeitar modismos, soluções rápidas e temporárias e outras modas de RH; fixando nos básicos que funcionam 7. Dirigir e lidar com o desafio da diversidade	1. Expandir a base de participação do empregado e parcerias na administração do trabalho para mais trabalhadores, locais de trabalho e maior amplitude nas decisões 2. Proporcionar aos trabalhadores a oportunidade de escolher (ou não) um representante e de se engajar em negociações coletivas 3. Melhorar a resolução de violações dos direitos no trabalho 4. Descentralizar e internalizar a responsabilidade pelos regulamentos do local de trabalho 5. Melhorar a saúde e segurança do local de trabalho 6. Acentuar o crescimento da produtividade na economia como um todo 7. Aumentar treinamento e aprendizado no local de trabalho e instituições relacionadas 8. Reduzir a iniquidade, aumentando os rendimentos e benefícios dos trabalhadores no nível mais inferior da distribuição dos salários 9. Valorizar e aumentar a posição econômica dos trabalhadores eventuais / contingenciais 10. Aumentar o diálogo e aprendizado nos níveis local e nacional

Fonte: ULRICH, LOSEY & LAKE. (1997, p.120-121)

Nota-se que os objetivos a serem alcançados estão muito relacionados com uma mudança de postura principalmente da área de RH já que se observa uma maior preocupação com o desenvolvimento, responsabilização e expansão do papel dos empregados na empresa, de forma que se possa vencer os desafios expostos atualmente no mundo dos negócios.

Esta mudança de postura do RH indica que as novas linhas de frente de atuação para Recursos Humanos, face aos desafios competitivos de hoje, são: gestão do Conhecimento e da

Aprendizagem Organizacional; gestão por Competências; gestão das Mudanças; gestão dos Talentos (Atração, Desenvolvimento e Retenção), medição de Resultados e Gestão Orçamentária de RH (Despesas, Investimentos etc.).

Os autores ULRICH, LOSEY e LAKE (1997), abordam o contraste entre o tradicional Departamento de Recursos Humanos e o novo Gerenciamento de Recursos Humanos, conforme o quadro 1.5, a seguir :

Quadro 1.5 –Gestão de recursos humanos e departamento de recursos humanos

	Gerenciamento de RH	Departamento de RH
Foco	Implementação/ aplicação de instrumentos e práticas de RH	Desenvolvimento de instrumentos e práticas de RH
Dono	Gerência de Linha	Liderança do Departamento de RH
Produto	Criação de valor através do efetivo gerenciamento de competências	Efetiva prática de gerenciamento de recursos humanos

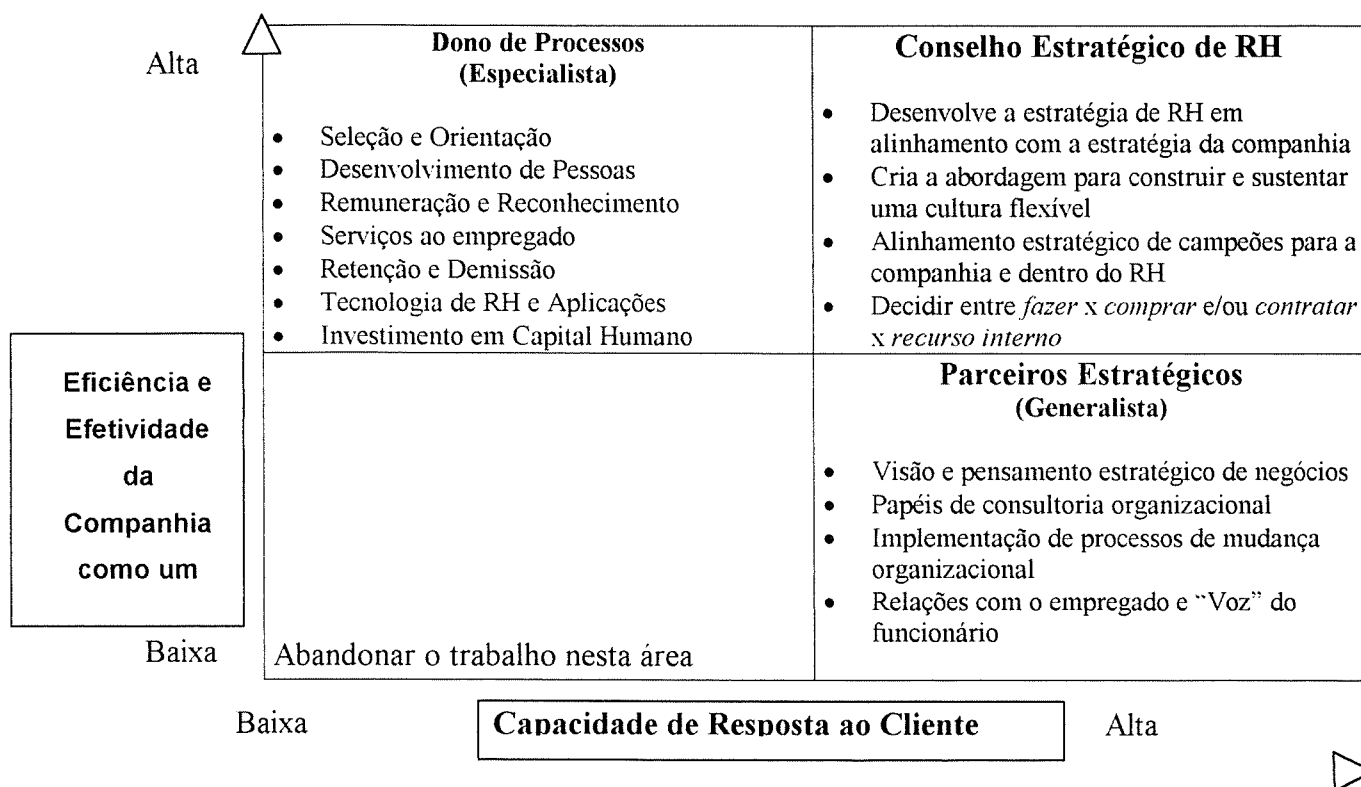
Fonte: ULRICH, LOSEY & LAKE (1997, p.23)

Segundo ULRICH (1998), na medida em que os vetores de mudança e de pressão por mais competitividade e de criação de valor nas organizações se tornam mais fortes e presentes, novos papéis de RH são exigidos. Assim, segundo o autor, a análise da transição *de... para* passa a ser simplista e primária, pois os papéis que devem ser assumidos e exercidos pelo RH são, na verdade, complexos, múltiplos e interdependentes.

O novo papel de RH, portanto, não se limita a mudar de foco operacional para estratégico, mas sim de identificar, aprender e dominar os papéis múltiplos e complexos que o RH deve executar na empresa, tanto em nível operacional quanto estratégico, bem como nas dimensões de processo e de pessoas. Sob esta perspectiva, RH deve focar sua atenção nas metas e resultados a serem alcançados, com vistas à obtenção de geração de valor real adicionado à empresa, seus produtos e serviços. A combinação inteligente, coerente e alinhada dos papéis múltiplos de RH com os propósitos e objetivos estratégicos da empresa devem dar suporte ao sucesso organizacional de forma sustentada.

Nesta mesma linha, WEISS (1999), referencia os termos *estratégico* e *parceiro*. Ser estratégico, conforme Weiss, implica que o RH deve prover a organização com uma vantagem competitiva por meio de pessoas e processos organizacionais, assumindo, com isso, um “valor estratégico”. Ser estratégico implica que os profissionais de RH devem ser hábeis o bastante para ter e manter uma conversação estratégica significativa e relacionada ao cliente de uma perspectiva de negócios (e não somente de uma perspectiva de RH). RH se torna hábil para estabelecer parcerias com clientes internos para entregar valor para seus clientes externos quando: integra e assimila informações sobre o negócio; antevê as implicações das informações de negócios e os seus impactos nas pessoas; formula e gera soluções organizacionais e de pessoas que aumentem as probabilidades de o negócio implementar seus objetivos estratégicos e alcançar as necessidades dos clientes. A figura 1.2 mostra o modelo de estrutura de RH segundo WEISS (1999). O autor postula em que funções ou papéis a área de recursos humanos deve atuar buscando sempre maior nível de eficiência e efetividade da companhia como um todo, sempre associado a capacidade de resposta ao cliente interno.

Figura 1.2 – Modelo de estrutura de RH



Fonte: WEISS, David S (1999, p.259)

WEISS (1999) postula um modelo de estrutura de RH que está alinhado com o de ULRICH, no qual propõe que os profissionais de RH têm três papéis primários:

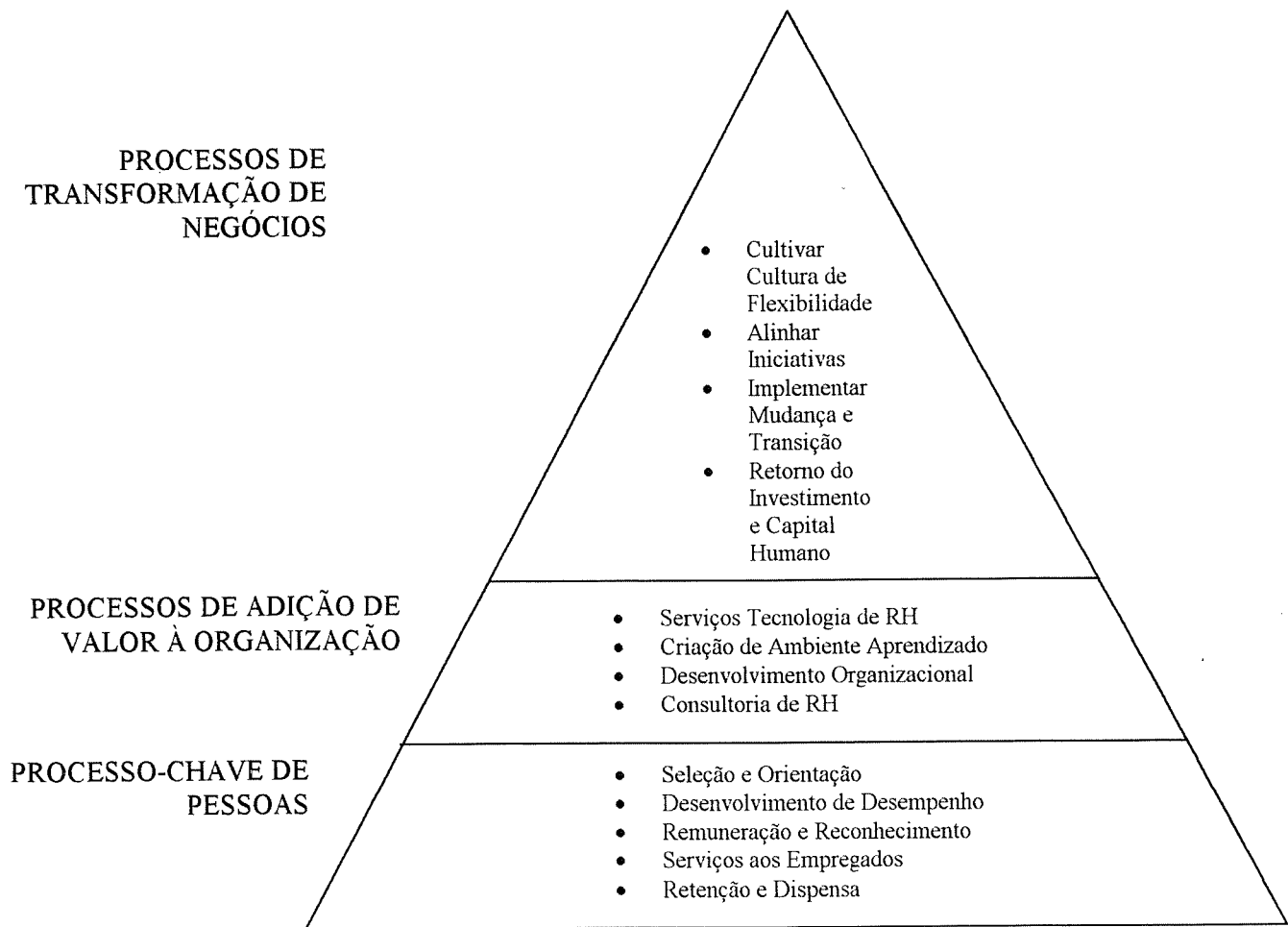
1. ***Parceiros Estratégicos***: papel de resposta efetiva para o cliente interno local.
2. ***Donos de Processos***: papel de eficiência e efetividade na companhia de forma abrangente, por meio do gerenciamento dos processos de RH.
3. ***Conselheiro de Estratégias de RH***: inclui os papéis de parceiro estratégico e dono de processos. Tem como objetivo balancear as necessidades de resposta ao cliente interno local com as de eficiência e efetividade.

WEISS (1999) também sintetiza os trabalhos e funções de RH em um diagrama triangular que indica o valor da contribuição de RH para o negócio, alocando em três pilares:

- ***Processos-Chave de Pessoas***
- ***Processos de Adição de Valor à Organização***
- ***Processos de Transformação do Negócio***

Esta forma de alocação dos processos centrais de RH mostra que os trabalhos nessa área podem ser divididos em tipos de contribuições de valor para a empresa e para o cliente, conforme podemos constatar na figura 1.3.

Figura 1.3: Valor da contribuição de RH para o negócio



Fonte: WEISS, David S. (1999, p.45)

Assim, WEISS (1999) aponta que para gerar e adicionar valor às estratégias da organização, os processos de RH devem incluir ações como: capacitar as pessoas e organização através do desdobramento e utilização dos sistemas de tecnologia; criar um ambiente de aprendizado que reflita os maiores direcionadores e preocupações da alta administração da empresa; prover competência em aconselhamento e serviços de consultoria organizacional para os gerentes de linha. RH deve ajudar os gerentes de linha a entregar mais valor para os clientes externos.

Já no nível de *Transformação do Negócio*, Weiss defende que os profissionais de RH devem desenvolver parcerias com os executivos seniores para estabelecer e alcançar os objetivos

estratégicos e planejar as estratégias organizacionais e de pessoas antes dos problemas se levantarem. Com este processo, RH reduz os riscos estratégicos de uma cultura inflexível e rígida, iniciativas não alinhadas à estratégia, inabilidade de implementação da estratégia e falta de conhecimento sobre o melhor investimento e retorno sobre capital humano.

Assim como ULRICH (1998), WEISS (1999) postula que os profissionais de RH devem ser parceiros estratégicos para alavancar e entregar transformação do negócio da seguinte forma:

- parceiros estratégicos participando ativamente da formulação das estratégias;
- parceiros estratégicos desenvolvendo e consolidando relacionamentos para assegurar o comprometimento dos executivos nos processos de transformação do negócio;
- parceiros estratégicos tendo acesso direto e relações estreitas com os membros da equipe executiva. A comunicação e a informação de nível estratégico em tempo real é fundamental para o sucesso de processos de transformação do negócio.

Como parceiros estratégicos, a área de RH precisa estar totalmente integrada com as estratégias da empresa, considerar a empresa e o cliente externo na direção de suas estratégias e operações, concentrando o foco de suas entregas de valor tendo como objetivo principal o cliente externo assim como todo os executivos e a organização como um todo. Assim, o RH passa de uma condição de suporte a de elemento estratégico para o sucesso do negócio e parte integrante da equipe diretiva da empresa.

Nesta mesma linha, WEISS (1999) propõe que o RH modele o alinhamento estratégico à organização, através de ações como:

- ter um ponto de contato de RH com clientes para serviços específicos;
- assegurar que as iniciativas de RH estão internamente alinhadas às da empresa;
- demonstrar comprometimento do RH em compartilhar informação entre os departamentos e toda a organização;
- criar uma cultura flexível dentro do RH e capacidade de adaptação às necessidades de mudança da companhia;
- alinhar o trabalho de RH com outros na empresa (outras áreas e funções) que tenham ou participam de atividades relacionadas a RH por conta da natureza de seu trabalho.

Com base nos estudos dos autores já citados neste capítulo, observa-se que o novo papel de RH frente ao contexto de mudanças do ambiente empresarial converge, de uma forma geral, para uma redefinição da função de RH não somente na esfera do binômio estratégico – operacional, mas também no âmbito da liderança e gestão da mudança, sem deixar de lado o papel clássico do RH nas atividades administrativas.

1.4 – Diferentes Estilos de Administração de RH

Segundo CHIAVENATO (1992), o estilo de administração de recursos humanos adotado por uma organização reflete o pensamento reinante na empresa sobre a natureza humana. Pode-se, por exemplo, estabelecer que tipo de autoridade será exercido e se esta será centralizada na cúpula da organização ou não. É importante, portanto, conhecer os diferentes estilos de administração de recursos humanos, de forma a entender as filosofias que as permeiam. As primeiras teorias a serem abordadas são as teorias “X” e “Y” de McGregor

1.4.1 – A Teoria “X”

Na visão tradicional da administração, a teoria “X” seria aquela baseada em algumas premissas incorretas, segundo CHIAVENATO (1992), sobre a natureza humana. Essa concepção, apesar de seu surgimento ser anterior, teve seu predomínio na década de 80 e estavam basicamente fundamentadas na idéia de que o homem seria motivado por incentivos econômicos (salário) e, como tal incentivo dependeria da organização, o homem teria uma atitude passiva, necessitando, portanto ser administrado, motivado e controlado pela organização. Ainda nessa concepção, acredita-se que as emoções humanas devem ser neutralizadas e controladas de forma a permitir a administração da organização, além de ver o homem como um ser preguiçoso e com objetivos individuais opostos aos objetivos organizacionais, sendo necessário, portanto, sofrer um controle rígido por parte de seus superiores.

De acordo com a teoria “X”, o papel da administração de recursos humanos ficaria restrito a persuadir os trabalhadores, recompensa-los, puni-los e controla-los para que os interesses da organização sejam atendidos. No entanto, embora ainda hoje muitas empresas administrem seus

recursos humanos com base nesta teoria, acredita-se que elas são crenças a serem reconstruídas pelas organizações.

1.4.2 – A Teoria “Y”

Em uma nova concepção de administração, surge a teoria “Y”, cuja base é um conjunto de suposições da teoria da motivação. Nesta teoria, ao contrário da anterior, o homem é visto como alguém que pode ter prazer em trabalhar se as condições forem favoráveis a sua realização. Nessa perspectiva, sugere-se que punições sejam evitadas e deve-se promover o desenvolvimento da autodireção e autocontrole dos funcionários de forma que cumpram os objetivos a eles colocados. Assim, o homem deixa de ter aquela atitude passiva observada na teoria “X” e passa a procurar suas responsabilidades.

Com essa nova concepção, o papel da administração passa a ser mais amplo e diz respeito a organização dos elementos produtivos da empresa, zelar para que as experiências sejam positivas de forma a motivar outras experiências iguais, proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam seu potencial, atinjam seus objetivos pessoais e conseqüentemente os objetivos organizacionais. Em outras palavras, administrar passa a ser um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar crescimento, proporcionar orientação. (CHIAVENATO 1992, p.112)

Para por em prática a teoria “Y”, seria necessário que a organização desenvolvesse quatro tarefas básicas: descentralização e delegação, ampliação do cargo e maior significação do trabalho, participação e administração consultiva e auto-avaliação do desempenho. A descentralização e delegação serviriam para libertar as pessoas do excessivo controle da organização e permitindo um grau de liberdade para assumirem suas responsabilidades. Com a ampliação de cargo e maior significação do trabalho proporciona-se oportunidades de satisfação das necessidades sociais e pessoais, assim como a participação e administração consultiva que estimula a satisfação da estima. A auto-avaliação de desempenho, se bem desenvolvida, pode possibilitar que o indivíduo se sinta encorajado a tomar mais responsabilidade, planejar e avaliar sua própria contribuição para a organização.

Segundo CHIAVENATO (1992), citando MCGREGOR (1971), tanto a teoria “X” quanto a teoria “Y” ficaram no plano das concepções e são hoje vistas como pontos extremos e antagônicos nos quais a teoria X seria a autocrática, impositiva e autoritária e a teoria Y democrática, consultiva e participativa. Há uma certa clareza de que entre essas duas teorias há muitos níveis intermediários não considerados.

Citando LIKERT (1975), CHIAVENATO (1992) expõe ainda os quatro sistemas de administração das organizações humanas que seriam autoritário e forte, autoritário benévolo, participativo, consultivo e participativo de grupo. O primeiro, sistema autoritário e forte, consistiria em um ambiente organizacional de desconfiança em relação aos subordinados, falta de comunicação, além de ênfase em recompensas e punições. Nesse sistema as decisões são centralizadas na cúpula da organização.

O segundo sistema seria o autoritário benévolo no qual há um clima de confiança, porém ainda há pouca comunicação e punições e um certo nível de decisões centralizadas com prescrições e rotinas. O terceiro sistema, participativo e consultivo, eleva o nível de confiança, há recompensas, interação porém com pouco envolvimento pessoal, mas permite algumas decisões na base da organização. O quarto e último sistema seria o participativo de grupo no qual há um ambiente de completa confiança em que há liberdade para agir em equipe, com postura positiva e oportunidades para idéias construtivas o que promove uma interação fazendo com que as pessoas se sintam responsáveis em todos os níveis da organização.

1.4.3 – A Teoria Z

Segundo OUCHI (1986), o título ou rótulo de teoria “Z” originou-se de uma escolha feita tendo em vista as teorias X e Y já mencionadas neste trabalho. Segundo este autor, um administrador da Teoria X supõe que as pessoas são fundamentalmente preguiçosas e irresponsáveis, portanto, precisam ser vigiadas. No caso da teoria Y supõe-se que as pessoas são fundamentalmente trabalhadoras, responsáveis e precisam somente ser apoiadas e estimuladas. Na teoria Z tende-se a ter um sistema de emprego em longo prazo, embora a relação vitalícia não seja formalmente declarada.

Empresas que adotam o sistema de organização explícita na teoria Z têm como objetivo manter os empregados para os quais investe em treinamento, de forma que possam ter um bom desempenho em um determinado ambiente específico. Assim, os trabalhadores tendem a permanecer na empresa. Esse tipo de empresa caracteriza-se também, por processos contínuos de avaliação e promoção. Não há uma prática de se esperar muito tempo para se fazer alguma promoção, pois se parte do princípio de que os funcionários talentosos podem se sentir desmotivados e largar a empresa.

Ainda conforme exposto por OUCHI (1986), uma empresa que adote o estilo da teoria Z, têm geralmente, um processo decisório marcado pela participação e consenso entre todos os funcionários, desenvolvendo, assim, um processo democrático em que as pessoas são trazidas para a elaboração das decisões importantes. No entanto, embora a decisão seja coletiva, a responsabilidade ainda é do indivíduo.

Esse tipo de empresa também se caracteriza por uma perspectiva um pouco diferenciada em relação aos lucros. Como afirma OUCHI (1986, p.77),

na companhia Z os lucros são considerados não como um fim em si nem como um método de “vencer” no processo competitivo. Os lucros são a recompensa da firma por ela continuar a proporcionar verdadeiro valor a seus clientes, a auxiliar o crescimento de seus empregados e a comportar-se com responsabilidade enquanto pessoa jurídica.

Como se pode observar, esse tipo de empresa preocupa-se com a promoção de confiança mútua, estimulando uma relação holística entre seus empregados, que, de certa forma, é estendida aos seus clientes. Essa postura parece despertar o sentimento de compromisso, a lealdade e a motivação de todos.

Contudo, essa teoria apresenta algumas desvantagens, como afirma OUCHI (1986, p.91). Uma delas é o fato de que ao treinar os trabalhadores para o desenvolvimento de uma tarefa específica, ou de acordo com as características específicas da empresa, termina-se, de certa forma, por fazer com que o indivíduo tenha que ficar na empresa por toda a vida, já que muitas vezes as habilidades e competências desenvolvidas em geral não são aquelas exigidas por outras empresas.

Isso poderia significar uma limitação para o trabalhador e trazer algum perigo caso as relações e situações econômicas mudassem ou promovessem alguma transformação brusca para a sociedade e para as empresas e seus trabalhadores. Conforme afirma esse autor, “a organização do tipo Z tem êxito somente sob condições sociais que suportem emprego para a vida toda.”

Uma outra desvantagem ainda citada por esse autor, está relacionada com a idéia de clã vigente em empresas do tipo Z, já que essa postura pode desenvolver uma espécie de xenofobia que impeça a contratação de pessoas de fora da organização para assumir cargos de confiança nos níveis de cúpula da empresa. Aliado a isso, ainda há o problema de preconceito, já que se tende a ter uma equipe homogênea, em que qualquer diferença pode ser uma limitação para qualquer tipo de promoção de um funcionário. Assim, como afirma OUCHI (1986), em empresas desse tipo tende-se a ter menos profissionalismos, ou seja, não há muitos profissionais especializados e capacitados para agir em uma certa área, já que a maioria dos trabalhadores é promovida mais por ter características afins com os que já ocupam os cargos de comando do que por ter muito conhecimento em uma determinada área.

1.5 – A Necessidade de Programas de Treinamento em Hotéis

Comentando a qualidade dos serviços oferecidos no setor turístico no Brasil, FLORES (2002) expõem que enquanto outros países recebem mais 50 ou 60 milhões de turistas estrangeiros por ano, o Brasil recebe apenas por volta de 4 a 6 milhões. Este autor acredita que um dos motivos para essa grande diferença está relacionado com a qualidade dos serviços de hospedagem que são mal organizados e deficientes, não omitindo, porém, problemas com o sistema de transporte, descaso nos balcões das agências de viagens, entre outros. Considerando esse contexto, a necessidade de melhoria da qualidade dos serviços oferecidos com o desenvolvimento de programas de capacitação se torna um alvo a ser estudado.

No entanto, conforme afirma FLORES (2002) muitos hoteleiros acreditam que oferecer um programa sistematizado de treinamento para seus funcionários seja perda de tempo, já que a taxa de “turn-over” (admissão e demissão de empregados) nos hotéis é muito alta. Assim, afirmam que qualquer treinamento é de certa forma preparar mão-de-obra para seus concorrentes. Portanto, como afirma esse autor, associa-se o treinamento como algo bom somente para os trabalhadores e não para a organização.

Um outro aspecto, também abordado por FLORES (2002, p. 27), está relacionado com o poder daqueles que ocupam posição ou cargos de destaque na hierarquia das organizações, pois como afirma este autor, essas pessoas acreditam que “perderão o domínio sobre os empregados, pois estes ficarão mais espertos e saberão mais que eles!” É neste contexto que muitas vezes se dificulta o trabalho dos estagiários ou trainees, já que estes representam uma grande ameaça à manutenção de seus cargos.

Há ainda proprietários de hotéis que não acreditam na necessidade do treinamento, já que um novo funcionário pode aprender com os antigos. Se por um lado essa postura pode ser benéfica, já que as experiências dos antigos pode evitar a repetição de algumas falhas, por outro lado, como expõe FLORES (2002), junto com a técnica vêm os vícios que também são repassados aos novos empregados. Assim, deixar por conta dos antigos funcionários a qualificação dos novos pode constituir-se em um procedimento nada benéfico para a organização.

Diante desse quadro, a qualidade dos serviços oferecidos pelos hotéis fica cada vez mais aquém das expectativas dos hóspedes que, por sua vez, exigem cada vez mais um serviço de qualidade. Desta forma, as organizações da indústria hoteleira vão perdendo espaço, pois fica faltando profissionalismo para enfrentar o mercado atual que é muito competitivo. Conforme assume RUSCHMANN (1996, p. 88), “O empresariado foi avaliado como individualista, atua de forma empírica, não investe na qualificação de recursos humanos.”

CASTELLI (1994) descreve que embora no meio hoteleiro se diga que não existem recursos humanos qualificados para suprir as necessidades dessa indústria, na realidade muito pouco tem sido feito pelos hoteleiros para mudar essa situação. Assim, segundo este autor, é preciso mudar o estilo de gerenciamento dos hotéis, direcionando-os para a educação e treinamento, entendendo, no entanto, os serviços e produtos oferecidos como um processo.

Porém, é necessário refletir e estudar o problema real do “turn-over”, já que realmente a entrada e saída de empregados pode representar uma grande perda para os hoteleiros. No entanto, a existência dessa evasão constante pode representar a falta de um trabalho de Recursos Humanos bem mais ampla, capaz de promover um ambiente organizacional de comprometimento, de forma que os trabalhadores sintam-se parte da organização e queiram se aperfeiçoar cada vez mais para contribuir não só para o desenvolvimento da empresa, como para o seu próprio desenvolvimento, conforme aborda ULRICH (1998).

Mas, se há muitos hoteleiros que não valorizam a qualificação e aperfeiçoamento de seu quadro funcional, por outro lado há aqueles que se preocupam com esta questão e por isso tomam mais profissionais, passando a competir com vantagens com seus concorrentes, como afirma FLORES (2002). Esse tipo empresário sabe que quanto mais preparado estiver o seu quadro de trabalhadores, mais qualidade terão os serviços oferecidos por sua empresa. Em geral, de acordo com este autor, hoteleiros que agem neste modelo, trabalham de forma dinâmica e dão mais flexibilidade aos seus gerentes.

Este tipo de postura é importante, pois como afirma CASTELLI (1994, p.59), “a qualidade está nas pessoas, pois são elas que nos serviços hoteleiros fazem a diferença e ocupam lugar de destaque. Os equipamentos, instalações e tecnologia ficam em segundo plano.”

Ainda segundo CASTELLI (1994), é necessário que o hotel tenha em seu quadro de funcionários, pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes para a realização de um bom trabalho, capaz de oferecer aos clientes um serviço de maior qualidade. Segundo este autor, é preciso despertar esse sentimento de perfeição nos funcionários, embora na realidade atual da cultura organizacional dos hotéis esse comportamento nem sempre esteja presente na prestação dos serviços.

O quadro até agora apresentado relaciona-se mais com a postura dos hoteleiros do que com a dos trabalhadores desta indústria. Cabe, portanto, discutir a questão da formação contínua a que deve se submeter todos os indivíduos que desejam manter o seu nível de empregabilidade.

De acordo com FLORES (2002), um profissional que tenha se formado e não se reciclado, em um período de 2 anos poderá estar fora do mercado, já que, na atualidade, as organizações mudam continuamente e numa velocidade tão intensa que qualquer conhecimento pode ficar defasado em pouco tempo. Conforme afirma este autor, não interessa aos hoteleiros um empregado que entre e se aposente na mesma função, sem desenvolver-se e sem poder contribuir para o desenvolvimento da organização.

A necessidade de uma educação continuada fica bem expressa nas palavras de FLORES (2002, p. 35), quando este narra uma experiência com alunos formandos de uma turma de turismo. Embora a citação seja um tanto longa, a opção por inseri-la neste trabalho baseia-se na riqueza de sua essência, importante para o tema ora discutido.

‘Professor, este diploma significa mais de 15 anos de estudos ininterruptos. Quando é que ficaremos superados?’ A resposta que me veio a lembrança, após um momento de reflexão, foi a seguinte: ‘Façam diariamente uma auto-análise ao deitar e se questionem: O que aprendi, hoje, de novo na minha profissão, no meu cargo, na minha empresa ou no modo de encarar a vida? Se você não aprendeu nada de novo naquele dia, lembre-se de que algum colega seu aprendeu uma coisa nova naquele dia, que vai significar 7 coisas novas em uma semana, 30 coisas novas em um mês e, assim, sucessivamente. Ou seja, a partir do dia em que você deitar a cabeça no travesseiro com o mesmo nível de conhecimento que o dia anterior, a partir daquele dia, você estará ficando superado.

Portanto, como afirma CASTELLI (1994), a educação é o começo de tudo e nunca termina, já que é um processo direcionado para a perfeição. E, conforme SCHOLTES (1992), todas as organizações que desejam ser bem sucedidas precisam desenvolver esse tipo de cultura organizacional, educando e reeducando seu quadro de funcionários, independente dos cargos que ocupam.

Após expor alguns dados sobre a importância dos treinamentos, cabe discutir o seu conceito e as diferentes posturas que compreendem esse processo de aprendizagem.

1.5.1 – Treinamento ou Desenvolvimento de Pessoas?

Partindo do pressuposto que os funcionários representam o maior patrimônio para as organizações fornecedoras de serviços, como admite CASTELLI (1994, p.70), estas devem:

- “aprimorar o recrutamento e seleção, no sentido de se ter um quadro mínimo, mas muito bom;
- Educar e treinar as pessoas de tal forma a transforma-las nas melhores do mundo naquilo que fazem;
- Reter essas pessoas nos quadros da empresa de tal forma que a empresa faça parte do projeto de vida de cada um;

- Criar condições para que cada empregado tenha orgulho da sua empresa e um forte desejo de lutar pelo seu futuro diante de quaisquer dificuldades”.

Como se pode observar, entre outras questões, a educação e o treinamento dos trabalhadores em uma organização parecem ser inerentes ao desenvolvimento de uma organização. Cabe, no entanto, refletir sobre o tipo de programa educacional seria mais adequado.

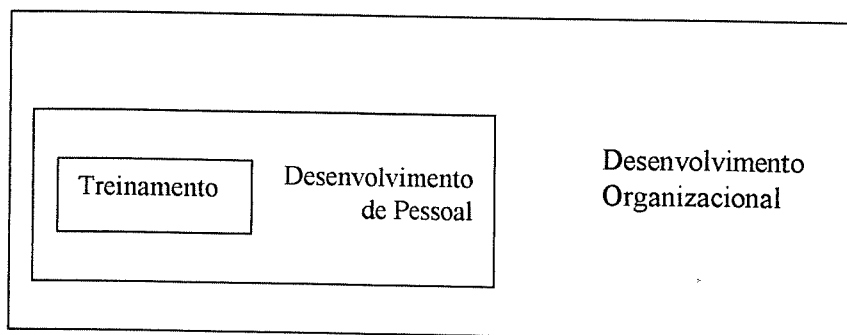
De acordo com CAMPOS (1992), os objetivos da educação e do treinamento devem ser:

- desenvolver o raciocínio das pessoas no sentido de que elas tomem consciência dos resultados indesejáveis (problemas), distinguindo o que é causa e o que é efeito, visando à solução de tais problemas;
- desenvolver nas pessoas a sensibilidade e a tenacidade para as mudanças, a fim de buscarem sempre novas maneiras de fazer bem-feito aquilo que estão fazendo;
- desenvolver nas pessoas a consciência de que a empresa é sua, no sentido de mostrar ao funcionário que a empresa não é um local de castigo, mas pelo contrário, ela pode fazer parte do seu projeto de vida. Por isso, ele deve lutar pela empresa, pela sua sobrevivência.

Mas, ainda de acordo com CASTELLI (1994), para que se consiga desenvolver todos esses aspectos, é necessário mudar a atual cultura empresarial brasileira. Essa mudança, para o autor, poderia ser atingida pela educação e pelo treinamento. Parece oportuno, então, ressaltar algumas diferenças e complexidades em relação ao conceito do termo treinamento.

Conforme CHIAVENATO (1992,1997, p.133), o treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas, ou seja, é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal, que por sua vez, seria um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional por meio de condições externas capazes de promover gradativa e continuamente o desenvolvimento das competências humanas. Esse autor ilustra a diferença entre treinamento e desenvolvimento em forma de figura, conforme se segue.

Figura 2.1 – Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: CHIAVENATO (1992, 1997, p.133)

Segundo o autor, a diferença entre os três níveis expostos na figura aponta o contexto de treinamento como uma parte microscópica e de curto prazo, o desenvolvimento pessoal que se caracteriza pela orientação direta para a carreira de cada pessoa e o desenvolvimento organizacional uma parte macroscópica, como sistêmico e abrangente

Ainda segundo CHIAVENATO (1992,1997, p.133), é possível definir treinamento como:

o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem, considerando que aprendizagem é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias

No entanto, é necessário também considerar o conceito de desenvolvimento pessoal, conforme exposto por VIGNERON (1997), para que não se tenha uma idéia simplista sobre o conceito de treinamento, apenas visto como o desenvolvimento de habilidades mecânicas. Segundo este autor,

Um projeto contínuo de desenvolvimento das capacidades físicas, emocionais e intelectuais baseado em valores morais e culturais, permitindo que o indivíduo se torne pessoa e se relacione harmoniosamente com o universo, a humanidade, todos os seres vivos e matéria. A formação permanente não pode ser confundida com treinamento, que é condicionamento e que ensina, sem variantes possíveis, uma única maneira de realizar uma boa operação. Ela deve ser também desenvolvimento que torne a pessoa autônoma e capaz de tomar as decisões adequadas.

Assim, Esse autor diferencia alguns significados, tais como educar, ensinar, formar, treinar e desenvolver. Educar seria despertar aptidões naturais para aprimorar as faculdades intelectuais; ensinar seria transmitir conhecimentos por meio de informações; formar seria transmitir um conjunto de ensinamentos que permitem o desempenho de uma profissão; treinamento seria exercitar, habituar e acostumar o empregado a desempenhar suas funções e desenvolver seria possibilitar meios e instrumentos para que o indivíduo possa progredir em sua função.

Para CHIAVENATO (1992, 1997), considerando os tipos de mudança que o treinamento pode oferecer, faz a seguinte distinção:

- Transmissão de informações: seria o tipo mais simples de mudança de comportamento caracterizada por programas de treinamento que estão preocupados com o conteúdo, com a informação a serem transmitidos para as pessoas. Em geral se referem a dados sobre a empresa ou seus produtos.
- Desenvolvimento de habilidades: envolve mudanças relacionadas com o desenvolver destrezas necessárias para executar alguma tarefa específica. Geralmente refere-se a orientações para a operação de equipamentos, máquinas ou ferramentas.
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: envolve mudanças de atitudes ou posturas de negativa para positiva, por exemplo. Em geral está direcionado para a sensibilização e conscientização das pessoas quanto algum fator específico em relação à empresa, aos colegas de trabalho ou aos clientes.
- Desenvolvimento de conceitos: envolve treinamento cujo alvo é elevar o nível de abstração de idéias, além de estudo de conceitos necessários para facilitar o desenvolvimento da prática administrativa.

Mas para se definir o tipo de treinamento a ser oferecido aos trabalhadores, é necessário, segundo CHIAVENATO (1992, 1997), observar quatro etapas inerentes ao processo de treinamento: levantamento de necessidades; programação, implementação e avaliação dos resultados. O quadro que se segue expõe o processo de treinamento conforme abordado pelo autor.

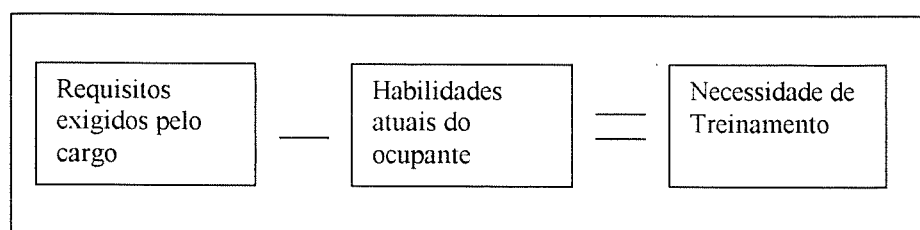
Quadro 2.1 – O processo de treinamento

Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
Levantamento das Necessidades	Programação do Treinamento	Execução do Treinamento	Avaliação dos Resultados
• Objetivos da Organização • Competências Necessárias • Resultados da Avaliação do Desempenho • Problemas de Pessoal • Problemas de Produção	• Quem treinar • Como treinar • Em que treinar • Onde treinar • Quando treinar	• Aplicação do programa de treinamento pelo gerente pela ARH, pela assessoria, ou ambos	• Monitoração do processo • Avaliação e medição • Comparação da situação atual com a situação anterior

Fonte: CHIAVENATO (1992, 1997, p.136)

De acordo com o autor, o levantamento de necessidades pode ser feito em diferentes níveis: o da análise da organização, o da análise departamental e o da análise das tarefas e operações. Neste último, o diagnóstico pode ser feito conforme a figura que se segue:

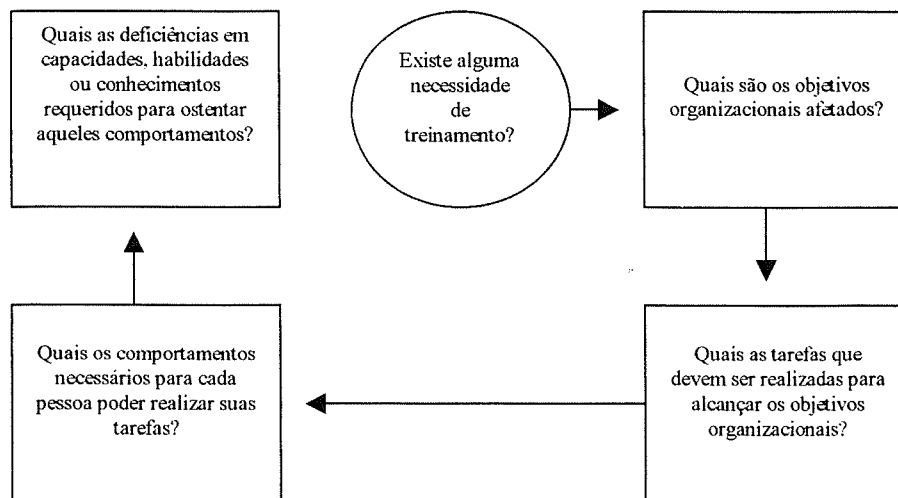
Figura 2.2 – Necessidade de treinamento ao nível da análise das tarefas



Fonte: Fonte: CHIAVENATO (1992, 1997, p.136)

Em empresas bem sucedidas, ainda segundo esse autor, existe a preocupação com a manutenção preventiva, ou seja, antecipar-se as carências, promovendo treinamento antes e não depois de sua constatação. Para ilustrar esse movimento de levantamento prévio, o autor expõe a seguinte figura:

Figura 2.3 – Levantamento Prévio das Necessidades.



Fonte: CHIAVENATO (1992,1997, p.137)

A partir dos pressupostos sobre treinamento e desenvolvimento estabelecidos por CHIAVENATO (1992,1997), FLORES (2002) e VIGNERON (1997), observa-se que a organização, no caso, os hotéis, precisam ter clareza sobre suas metas de forma que sejam capazes de organizar um planejamento estratégico quanto a formação de seus funcionários, contribuindo não só para seu crescimento pessoal, como também para a organização como um todo e aumentando a qualidade dos serviços oferecidos aos hóspedes.

Há que se pensar de forma ampla, incluindo também, como expõe FLORES (2002), não somente as questões mais técnicas relacionadas com o quociente intelectual, mas inclusive voltando-se para o desenvolvimento do quociente emocional, conforme GOLEMAN (1996), e criando áreas específicas de estudo, como o treinamento que visa os hóspedes deficientes, os hóspedes jovens, os hóspedes da terceira idade

CAPÍTULO 2 – A HOTELARIA NO BRASIL E NO MUNDO

O objetivo deste capítulo é fazer um breve histórico sobre a origem e desenvolvimento da indústria hoteleira no Brasil e no mundo, além de situar de que forma a área de RH tem atuado nesta indústria. Esta abordagem é realizada para contextualizar o estudo realizado, além de ilustrar as transformações ocorridas na área de hotelaria, seu crescimento constante e a atuação das organizações quanto à administração de seus recursos humanos. Este capítulo fundamenta-se principalmente nos estudos de DUARTE (1996), CASTELLI (1994) e FLORES (2002).

2.1 – A Hotelaria no Mundo

Desde os tempos mais remotos, as pessoas podiam se hospedar em albergues, casas em que também se podia comer e beber mediante pagamento. No tempo do Império Romano, por exemplo, instalações deste tipo, as tavernas, eram bastante difundidas nas estradas, embora pessoas de boa reputação não as utilizassem, nem as explorassem. Naquela época, viajar, além de incomodo, devido aos precários meios de transporte, era muito perigoso, por causa dos salteadores que freqüentavam as estradas. Portanto, só se viajava quando fosse imprescindível, mesmo assim, evitando as tavernas.

Em função do intercâmbio comercial entre as cidades européias da região mediterrânea, surgiram os primeiros albergues, operando de forma artesanal, não eram mais do que partes de residências ou mesmo quartos. As estalagens, com grandes quartos, chegavam a ter ocupada de três até dez camas em sua lotação, independente de seus hóspedes se conhecerem. A operação hoteleira caracterizava-se por auto-serviço.

Para os reis e nobres do Império Romano existiam os *hostellum*, espécie de palacetes em que se hospedavam em suas viagens. A fama da hospedaria dependia do luxo e dos serviços cerimoniais oferecidos a seus clientes. Desde o início a hotelaria mostrava a tendência para a venda de mordomias. Era grande a cerimônia oferecida aos clientes durante a hospedagem e já se encontravam diferentes níveis de tratamento, variando de hospedaria para hospedaria.



Foram também os romanos que construíram os primeiros hotéis de lazer, em torno dos banhos públicos, no segundo século a.C.. Inicialmente, as instalações eram simples, modestas e usadas apenas para banhos. Os homens e as mulheres ficavam em áreas separadas. Os primeiros balneários foram construídos em Roma e em locais próximos, como *Ostia*. Depois, para recreação dos legionários e dos cônsules romanos, eles foram construídos na África (ao longo da costa norte), Grécia, Turquia, Alemanha (*Baden-Baden*), Suíça (*St. Moritz*), Inglaterra (*Bath e Buxton*) e outros lugares.

Os balneários eram construídos, de preferência, onde se dispunha de fontes de águas minerais naturalmente aquecidas, próprias para curas e, muitas vezes, consideradas afrodisíacas. Com o tempo, os balneários tornaram-se mais luxuosos e deixaram de existir áreas separadas para homens e mulheres. Além de banhos, os romanos desempenhavam atividades sociais e esportivas, jogavam, bebiam e faziam refeições, banquetes e orgias.

Com a queda do Império Romano, os banhos foram considerados modelos de decadência e combatidos, especialmente pelos cristãos, e desativados. As estradas caíram em desuso pois os bárbaros tornaram-nas inseguras para viajar. Com o domínio de Carlos Magno, surgiu um novo tipo de viajante, o peregrino. A Igreja, sobretudo através de abadias, passou a ocupar-se dele. Era um dever de caridade alojá-lo.

Para COLTMAN (1989: p.6), os mosteiros começaram a prosperar e os monges instruíram as pessoas sobre milagres e outros assuntos religiosos, encorajando-as a irem em peregrinações, o que era feito por muitos. As peregrinações eram um organizado fenômeno em massa, servido por uma grande rede de hotéis de caridade. Os peregrinos vinham de todas as classes sociais, exceto das muito baixas que ainda estavam presas ao campo. Santiago de Compostela, Roma, Jerusalém, Cantuária e Moint Saint-Michel eram alguns dos locais de maior afluência de peregrinos cristãos, mas deve-se citar, também, movimentos semelhantes dos muçulmanos em direção a Meca e os locais sagrados dos hindus e budistas.

No século XIV, foi criado na área de *SPA*, que significa fonte na Bélgica, um balneário que se tornou famoso pela qualidade medicinal de suas águas minerais. Depois dos banhos romanos, SPA foi um dos mais antigos hotéis da Europa. Nos 300 (trezentos) anos seguintes, outras fontes de águas medicinais foram descobertas e se construíram balneários que se tornaram igualmente

famosos. Durante a renascença, após a Guerra dos Cem Anos, e com o fim da Repressão dos Puritanos, os *SPAs* tiveram nova vida. Cientistas atestaram o poder de cura de várias fontes e se começou a promover a água de *Tunbridge Wells* (Inglaterra) como afrodisíaca.

Ao final da Idade Média, com o crescimento das cidades e o início da Revolução Mercantil, houve grande desenvolvimento das estalagens, que passaram a oferecer, além dos serviços de alojamento, refeições e vinhos, cocheiras e alimentação para os cavalos, troca de parelhas e serviços de manutenção e limpeza para as charretes ou outro tipo de veículo. É também desse período o costume de se identificar os estabelecimentos comerciais colocando-se adornos em sua entrada. Na França, as hospedarias usavam ramos verdes de cipreste ou tecidos em mastro nessa mesma cor. Na Inglaterra, colocava-se um mastro bem alto, pintado na cor vermelha.

Em 1407 foi criada a primeira lei para registro de hóspedes na França, buscando aumentar a segurança nas hospedarias. É de se assinalar, que desde essa época, os mosteiros serviram de hospedaria com serviços. Em 1561, a França regulamenta as tarifas das pousadas, exigindo que fosse oferecido maior conforto para os hóspedes.

Na Suíça, famosa por sua tradição hoteleira, um dos hotéis mais antigos, o *Interlaken*, foi um albergue construído no século XV para abrigar viajantes religiosos e convertido em hotel em 1759. A partir do século XIX, a Suíça tornou-se conhecida pela qualidade de seus luxuosos hotéis de verão, verdadeiros palácios construídos ao longo da costa do *Lago Lucerna* (hotéis sazonais). Embora a principal atração dos antigos hotéis fosse as curas miraculosas atribuídas às suas águas, a continuação desse sucesso passou a ser as atividades sociais e os passatempos. Na metade do século XIX, *Baden-Homburg* e *Monte Carlo* começaram a operar cassinos, tendo os *SPAs* como fachada, e o jogo atraiu a elite internacional, tornando-se a real atração destes hotéis.

Na Inglaterra, no período de 1750 a 1820, no cume da Revolução Industrial, as estalagens foram substituídas pelos *inns* (nome dado à hospedaria e/ou hotel), que conquistaram a reputação de serem os melhores hospedeiros daquela época. Tiveram seu desenvolvimento em Londres e arredores, onde os *innkeepers* (donos de hospedarias e/ou hotéis) diversificaram e valorizavam seus serviços, que passaram a ser vistos como alto padrão de limpeza e excelente alimentação. Na medida em que estavam sendo construídas estradas de rodagem e ferrovias que ligavam os grandes centros às cidades portuárias, houve grande aumento na quantidade de hotéis,

principalmente nessas cidades portuárias. Os modelos de hotéis não evoluíram fisicamente, e as novas construções mantiveram o conceitos dos existentes. Nos 50 (cinquenta) anos seguintes, a Europa foi perdendo a supremacia para os Estados Unidos, onde muitas iniciativas foram revolucionando as hospedarias.

Os hotéis nos Estados Unidos, como na Europa, começaram em torno dos SPAs (*Hot Springs*, na Virginia, 1722). Na mesma época (1760/1800), outro tipo de instalação tornou-se popular, o hotel de praia (*Long Branch* e *Cape May*, em New Jersey e *Newport*, em Rhode Island). O desenvolvimento dos hotéis, nos Estados Unidos, surgiu com a expansão das estradas de ferro, por volta de 1850.

César Ritz, suíço, filho de camponeses, construiu em 1870 o primeiro estabelecimento hoteleiro em Paris, considerado um marco inicial da hotelaria planejada. As inovações foram o banheiro privativo em cada quarto e a uniformização dos empregados. É bem verdade que estes se destinavam às classes abastadas. Nessa época, o importante para o hotel era o título do cliente, que valia fortunas, pois sua permanência no mesmo se estendia por longos períodos.

Nas colônias inglesas, os primeiros albergues estavam situados nas cidades portuárias e seguiram o modelo da metrópole; sem dúvida, enquanto os hoteleiros ingleses se acomodaram e permaneceram em estado de apatia, seus equivalentes norte-americanos mostraram não ter inibições. Estes eram radicais, aventureiros e expansionistas. Pouco depois da revolução industrial, os albergues nos Estados Unidos já eram os maiores do mundo e estavam preparados para oferecer os melhores serviços daquela época.

O rápido desenvolvimento da hotelaria decorreu de vários fatores. Além do espírito pioneiro dos *innkeepers* americanos, havia uma forte política de satisfação igualitária. Isto é, qualquer um poderia desfrutar dos serviços dos hotéis, desde que pagasse. Os hotéis foram abertos para a comunidade, diferentemente da hotelaria européia, que se manteve fechada para servir somente a aristocracia. A democracia americana fez com que a classe média, viajante habitual, passasse a consumir e a viajar mais ainda, usufruindo o luxo e o conforto dos novos hotéis.

Em 1855, na cidade do México, foi reinaugurado o primeiro hotel considerado de luxo do continente americano: o Hotel *Iturbide*, que oferecia alojamento, alimentação e venda de vinhos,

desde sua abertura em 1525. Na cidade de Nova York, em 1794, a abertura do *City Hotel* materializou o primeiro projeto nos Estados Unidos de um prédio especialmente construído para ser um hotel com 73 (setenta e três) quartos. Era considerado um "imenso estabelecimento", onde as áreas sociais representavam 70% (setenta por cento) da área total. Usuários de Nova York, na época com 30 (trinta) mil habitantes, passaram a frequentá-lo, transformando o *City* num ponto de encontros sociais.

Em Boston, o *Exchange Coffee House*, em Baltimore, o *City Hotel*, e na Philadelphia, o *Maison House*, foram construídos sob essa visão e considerados lugares importantes das cidades. É interessante saber que o primeiro "arranha-céu" que se construiu em Nova York foi o edifício do *Aldephi Hotel*, com seis andares. A época dos hotéis gigantes estendeu-se durante 35 (trinta e cinco) anos e preparou o cenário para a época de ouro da hotelaria norte-americana.

Em 1829, o *Tremont House* de Boston constituiu novo marco da construção hoteleira. Desde a inauguração seu projeto veio a ser considerado como "*Adão e Eva da Hotelaria*". Ganhou de outros empreendimentos concorrentes, americanos e europeus, por ser o maior e mais caro edifício, por ter sido projetado pelo arquiteto Isaiah Rogers (a principal autoridade em construção hoteleira nos 50 anos seguintes) e por suas principais inovações físicas: oferecia quartos com acomodações privadas, *single* e *double* (quarto de solteiro e quarto de casal – respectivamente) o conceito anterior ainda era de grandes quartos com muitas camas). Todos com portas e fechaduras. Cada quarto tinha sua bacia e jarro para a higiene pessoal, o que foi considerado um luxo extremo e, ainda, o hotel oferecia sabonete como cortesia. Outra inovação foi à função de mensageiro que, entre outras tarefas, localizava os hóspedes no hotel.

A privacidade foi a grande inovação do *Tremont House*, logo copiada por várias cidades norte-americanas. Seus novos concorrentes aceitaram o desafio e construíram hotéis mais finos e luxuosos. Cada cidade dos Estados Unidos queria ter o seu hotel, mesmo que não fosse viável, para impressionar os visitantes. Na administração do *Tremont*, consagrou-se a primeira família hoteleira de respeito: os *Boyden*. Estes contrataram, então, um *staff* (equipe) completo, treinando e definindo que o tratamento a ser dado aos hóspedes seria de alta dignidade e respeito, sinônimos de qualidade na prestação de serviço.

Até o final do século XIX, o desenvolvimento hoteleiro foi muito grande, chegando a comprometer a qualidade, afetada pelo baixo número de bons hotéis no país e pela larga oferta de hotéis pequenos, sem conforto, carentes de normas de serviço, de boa alimentação e limpeza, geralmente próximos às estações ferroviárias. A grande massa da população não encontrava satisfação. No hotel modesto havia falta de conforto e nos de luxo a insatisfação vinha dos elevados preços. Essa concorrência entre hoteleiros, nas mais diversas localidades, resultou em consideráveis desvios da tradição americana de hotéis destinados à satisfação e igualdade de tratamento.

Uma outra grande mudança na atividade hoteleira veio na vertente do consumidor. A expansão da economia norte-americana provocou um significativo aumento no turismo de negócios. A melhoria nos transportes facilitou as viagens, tornou menor seu custo e provocou o desenvolvimento de outra modalidade de turismo, o de lazer. A classe média da sociedade desse país podia arcar com despesas de viagem.

Em 18 de janeiro de 1908, foi inaugurado o "*Statler Hotel*" em Búfalo, marcando a história como sendo o primeiro hotel comercial moderno. Ele incorporou todas as técnicas anteriores conhecidas e introduziu inovações: portas corta-fogo protegendo as escadarias principais, fechaduras em todas as portas (porém com a maçaneta abaixo do tambor da chave), interruptor de luz ao lado das portas de entrada nos ambientes, banheiro privativo para cada apartamento, água corrente, espelho de corpo inteiro em todos os quartos e jornal matutino gratuito para os hóspedes.

Outras inovações também foram importantes e Statler conseguiu aumentar mais o conforto dos hóspedes: a planta de arquitetura e as estruturas além de modernas, facilitavam os serviços e a limpeza. Nasceu assim, com sucesso, a *Statler Hotel Company*.

O crescimento da hotelaria foi interrompido somente pelo início da Primeira Guerra Mundial; porém, o período de 1910 a 1920 foi considerado "a bonança na tempestade", pois foi a segunda época de ouro para as construções hoteleiras. Foi quando a construção de hotéis atingiu seu pico, em número de construções e em dólares gastos. Assim como os empresários pensavam que não haviam limites à prosperidade da nação norte-americana, os hoteleiros consideravam ilimitada a demanda de serviços hoteleiros e, nesse período, foram construídos muitos dos atuais e famosos

hotéis: o *Hotel Pennsylvania*, atual Statler em Nova York, o *New Yorker* de Ralf Ritz, o gigante *Stevens Hotel*, em Chicago com 3 (três) mil apartamentos. Hoje após várias reformas, este último tem a marca *Conrad Hilton*.

Durante o período de depressão, nos anos 30 (trinta), as férias tornaram-se virtualmente impossíveis para a maioria das pessoas. A grande recessão fez com que 85% (oitenta e cinco por cento) das propriedades ficassem sob intervenção judicial ou fossem liquidadas. Especialistas financeiros diziam que a indústria hoteleira jamais se recuperaria. Quando a prosperidade recomeçou, a indústria hoteleira americana teve um outro inimigo, a Segunda Guerra Mundial. Neste mesmo período tornou-se popular as férias de inverno, que se iniciou nos centros de esqui dos Alpes na Suíça, Áustria, França, Alemanha e Itália, depois introduzidos nos Estados Unidos (Sun Valley, Idaho), apesar da estagnação.

No entanto, quando os racionamentos terminaram, com o fim da Segunda Guerra, os Estados Unidos entraram num período de grande prosperidade e as viagens de turismo e as estadias nos hotéis tornaram-se novamente populares. Mesmo que a economia já mostrasse claramente sua recuperação, muitos investidores ainda consideravam o negócio como "elefante branco" e durante muitos anos a oferta de apartamentos superou muito a demanda. Os investidores não se mostravam seguros com relação ao desenvolvimento dos negócios e foi preciso conceder créditos aos administradores de hotéis.

Por mais estranho que fosse, a recuperação também ocorreu em detrimento com a Segunda Guerra Mundial. Milhões de norte-americanos foram para as Forças Armadas. Áreas de concentração de produção de armamento deslocaram pessoas de seus lares. Com essa atividade em força total, a demanda de apartamentos e serviços nos hotéis atingiu o máximo. Era comum ver pessoas dormindo nos *lobbies* (salas de estar) dos hotéis, porque faltavam apartamentos disponíveis. Tendo perdido 50% (cinquenta por cento) de seu pessoal treinado, que foi requisitado pelas Forças Armadas, evidentemente os padrões de serviços também caíram. Mas a forma como o serviço foi mantido acabou por ser considerada espantosa (levando-se em conta todas as deficiências que o hotel tinha que superar em sua operação). Embora a hotelaria não fosse classificada como atividade essencial, os hoteleiros puderam sentir-se orgulhosos pela contribuição ao esforço de guerra e felizes pelos altos lucros.

O período imediato ao pós-guerra caracterizou-se por poucas construções, porém os poucos hotéis implantados sempre tiveram um número grande de apartamentos. Acreditava-se na queda da demanda. Prevvia-se a demanda sazonal e a partir daí o *Statler Hilton* de Los Angeles construiu, em uma de suas alas, escritórios para aluguel. Teoricamente, altos custos fixos nas baixas temporadas. Poucas, se existentes, foram as empresas que, naquela época, seguiram esse modelo. A prosperidade dos anos de guerra continuou até o meio do século com a média de ocupação acima dos 90% (noventa por cento).

Nos anos 50 (cinquenta), o automóvel e as auto-estradas criaram um vasto mercado para as indústrias de turismo e hotelaria, que tiveram uma rápida expansão. Além dos automóveis e da auto-estrada, nesta mesma época, dá-se início desenfreado ao desenvolvimento dos motéis e dos motor-hotéis. As famílias norte-americanas viajavam em grupos, normalmente com seus próprios carros, e preferiam a informalidade no atendimento. Não havia desfile de moda dos hóspedes pelo *lobby* do motel, eliminando-se a gorjeta e, principalmente, as dificuldades de estacionamento do automóvel. Por outro lado, os motéis eram novos, móveis modernos, carpete, televisão em cores, freqüentemente uma piscina e, novamente, o carro bem à mão.

No princípio, muitos hoteleiros tiveram dificuldades em definir qual o papel e o grau de importância que os motéis desempenhariam na área. Era evidente que os hoteleiros sentiam a sua concorrência, e esta deveria ser superada. Prevaleceu, não obstante, a orientação bastante pragmática do seguinte dito popular: "Se não consegue vencer seu inimigo, junte-se a ele".

Walt Disney percebeu esta demanda e criou a Disneylândia, a qual abriu uma oportunidade para novos hotéis. Muitos dos parques que surgiram nos anos 60 (sessenta) e 70 (setenta) eram verdadeiros hotéis *resorts*. A Disney World, em Orlando, é um centro sofisticado de diversão que inclui hotéis, motéis e áreas para *camping*. Nesta época surgiram os hotéis quatro estações, uma forma de manter a ocupação mais regular, oferecer lazer durante todo o ano, atendendo as necessidades dos clientes, mudanças nos padrões de férias e evolução dos transportes.

A partir dos anos 60 (sessenta), com a introdução das viagens em aviões à jato, modificou-se mais uma vez o cenário da indústria hoteleira e os hotéis passaram a ser construídos ao longo das rotas aéreas nacionais e internacionais, Porto Rico, Ilhas Virgens, Hawai, México, Singapura,

Hong Kong etc.. Os hotéis, inicialmente ligados as empresas aéreas, começaram a se concentrar em cadeias de hotéis.

A *American Hotel Association (Associação Americana de Hotéis)*, em 1965, anexou à razão social o nome motel e passou a ter a sigla AHMT. Essa aproximação não resolveu todos os problemas, porém permitiu a convivência e levou-os à conclusão de que sempre seriam concorrentes. Lentamente, porém com segurança, as redes hoteleiras passaram também a operar motéis.

O crescimento foi vertiginoso. Em 1963 já haviam sido construídos 36 (trinta e seis) mil motéis ao longo das rodovias. Eles passaram a crescer em números de unidades, em variedade de serviço e melhor aparência, o que os levou a necessidades similares nas áreas de administração e operações hoteleiras. A administração profissional tornou-se, também, não só conveniente, mas sobretudo, obrigatória.

Inicialmente os motéis eram construções horizontais; os maiores ganharam a denominação de motor-hotéis. Sempre foi difícil diferenciá-los. Mesmo com a relação aos hotéis mais antigos, a primeira reação foi crescer na variedade de prestação de serviços. Ambos os grupos foram originalmente formados somente por proprietários independentes. Em todas as regiões, os motor-hotéis cresceram inicialmente ao longo das rodovias, dos subúrbios das cidades, formando um anel em torno delas. Pensava-se que o subúrbio seria a melhor localização e poucos especialistas consideravam que a localização central seria adequada. Atualmente formam-se anéis de hotéis e motéis em torno das cidades e ao longo das rodovias e, em função da diferença de valor dos terrenos, as empresas hoteleiras também têm seus preços de diárias crescentes, de fora para o centro da cidade.

2.2 – A Indústria Hoteleira no Brasil

Segundo DUARTE (1996), no Brasil, a hotelaria não evoluiu por muitos anos, desde seu início porque não existiam viajantes ou qualquer tipo de comércio. Não havia então demanda para locais de repouso. A cidade que simplesmente emergia um aglomerado de construções de taipa, com seus homens válidos adentrando o sertão desconhecido, era carente de tudo. No entanto, os

historiadores registram no início do século XVII o aparecimento do primeiro hoteleiro oficial de São Paulo, Marcos Lopes, seguido poucos anos mais tarde pela cigana Francisca Rodrigues, que montava sua estalagem e talvez o primeiro restaurante da gastronômica cidade de São Paulo

Ainda segundo DUARTE (1996), a hoteleira paulista, simples e nobre, era visada pelo fisco e durante todo o século XVII, era sempre exercida conjuntamente com outros ofícios como barbeiros, sapateiros, alfaiates, que eram ao mesmo tempo, artífices, vendedores e estalajadeiros. Todos eram considerados vendedores de alimentos e hospedagem, sem maiores distinções e somente no final do século, o Procurador da Câmara aceitou que houvesse "vendedores e taverneiros em separado".

No início do século XVIII, houve a primeira classificação das hospedarias paulistanas, feita por Charles Burton. Após pleno conhecimento do "parque de hospedagem" existente, classifica-se os estabelecimentos da seguinte forma:

1ª categoria - simples pouso de tropeiro;

2ª categoria - telheiro coberto ou rancho ao lado das pastagens;

3ª categoria - venda, correspondente à "pulperia" dos hispano-americanos, mistura de venda e hospedaria;

4ª categoria - estalagens ou hospedarias;

5ª categoria - hotéis.

Uma curiosidade da época é que nos hotéis principais, como o de propriedade dos franceses Charels e Fontaine, só se hospedava quem tivesse carta de recomendação.

A Casa dos Hóspedes (1782) no Colégio da Companhia de Jesus, em Salvador, existiu desde os primeiros tempos da Colônia e teve a honra de hospedar muitas personalidades ilustres. Essa é a primeira informação sobre a prática da hospedagem ligada à colonização empreendida pela Igreja católica. Seguem-se, nos próximos 70 (setenta) anos, outras referências à atuação da Igreja na arte da hospitalidade. No Mosteiro de São Bento, Rio de Janeiro, na segunda metade do século XVIII, foi construído um edifício somente para hospedar os visitantes ilustres.

Os pioneiros na capital paulista, dignos da denominação, começaram a aparecer a partir de 1870. No Largo do Capim, atual Largo do Ouvidor no centro antigo, o *Hotel Palma*; na Rua São Bento, o *Hotel Paulistano*; na Rua da Fundição, esquina com o Pátio do Colégio, o *Hotel do Comércio*; no Pátio do Colégio, o *Hotel Universal* do francês Lefebvre; na Rua do Comércio, o *Hotel Providência* de Madame Legarde - com bilhares; o *Hotel das Quatro Nações*, que mais tarde sob a direção de José Migliano, passou a dominar-se *Hotel Itália*; o *Hotel da França* e o famoso *Hotel D'Oeste*; o *Grande Hotel* e os "*alloggios*" (pequenos hotéis italianos), onde a comida era farta e o vinho generoso. Pode-se observar claramente as origens européias desenvolvendo esse setor econômico.

Em 1885 edita-se o almanaque da Província de São Paulo, registrando a existência de vários hotéis na capital paulistana. O movimento econômico experimentado durante a melhor fase do Segundo Império brasileiro, aliado às mudanças políticas que vinham se processando desde a época da Independência, as crescentes pressões em favor da abolição da escravidão e a transformação do governo em República, constituíram fatores preponderantes para o real início da atividade hoteleira em São Paulo. A substituição de mão-de-obra escrava pela de imigrantes na agricultura impulsionou sobremaneira a cafeicultura, que trouxe consigo grande número de outros tipos de atividades comerciais e industriais.

Com o correr do tempo, as primitivas casas de hospedaria são transformadas nos pioneiros legítimos hotéis implantados na cidade, no último quarto do século XIX. O grande impulso veio com a circulação dos primeiros trens da São Paulo Railway, conhecida como "Inglesa", a primeira ligação ferroviária entre Santos e São Paulo, posteriormente estendida até Jundiaí.

Mas o marco significativo da hotelaria paulistana ocorreu com a inauguração do *Hotel Términus*, com mais de 200 (duzentos) quartos, localizado na atual Avenida Prestes Maia, onde hoje temos o edifício da Receita Federal. Posteriormente, em 1923, é de se mencionar o moderno *Hotel Esplanada*, ao lado da imponente edificação do Teatro Municipal, com seus 250 (duzentos e cinquenta) apartamentos, magnífico *hall* de entrada todo em mármore Carrara, três luxuosos salões-restaurantes, salão de chá (depois foi transformado em *grill-room*), ponto de encontro da elite paulistana.

Se pelo lado paulista o desenvolvimento da indústria hoteleira esteve atrelado ao turismo de negócios, o desenvolvimento da hotelaria carioca não foi menos importante e abrangente, pelo fato de ser o Rio de Janeiro a capital do país e de ganhar notoriedade em nível internacional devido as inúmeras belezas naturais e a música popular brasileira de Ari Barroso e Carmem Miranda. Seu marco hoteleiro foi o ainda famoso *Copacabana Palace*, cuja construção contribuiu de forma decisiva para transformar o Rio de Janeiro em pólo de turismo de lazer. Em agosto de 1922, inaugura-se o *Hotel Glória*, hoje um dos maiores hotéis do Brasil com 700 (setecentos) apartamentos.

Momento de grande desenvolvimento da hotelaria foi a década de 40 (quarenta), graças ao incentivo dos governos estaduais. Foram construídos os hotéis-cassinos: *Parque Balneário* em Santos; *Grande Hotel de Poços de Caldas*; *Grande Hotel Araxá* e o *Grande Hotel São Pedro*, em Águas de São Pedro. Todos marcaram época pelas suntuosas edificações e pela animação. De todos, somente o Grande Hotel São Pedro foi restaurado e ocupa lugar importante nos mercados de turismo de lazer e convenções. Com a proibição do jogo, a hotelaria brasileira de lazer e o conjunto da atividade hoteleira, em geral, somente tiveram novo avanço com os incentivos fiscais da operação 63 (sessenta e três), do Banco Central. Esta medida favoreceu o grande crescimento da rede *Othon*, que figura entre as maiores do mundo, e de outras redes como *Vila Rica* e *Luxor*. Porém todas com capital fechado, caracterizadas pela administração familiar.

Em 1972, a Rede Hilton inaugura o *São Paulo Hilton* e marca a virada na administração hoteleira profissional no Brasil que vem se desenvolvendo e crescendo cada vez mais. Hoje, por exemplo, o país conta com uma das redes de hotéis mais importantes do mundo que é a Accor, cujos hotéis de três, quatro e cinco estrelas, estão nas principais cidades brasileiras

2.3 – A Área de Recursos Humanos em Hotéis

Como se pode notar nos relatos sobre o desenvolvimento da indústria hoteleira no Brasil e no mundo, parece que pouco tem sido feito quanto à administração de recursos humanos nesta área. O que se observa, em geral, é uma grande preocupação com o luxo, com a gastronomia refinada e com o lazer que terão os hóspedes. Porém pouco se relata sobre os funcionários do hotel que, em

geral, desde o início da hotelaria, são pessoas não especializadas na área que assumem seu trabalho como o fariam em qualquer outra área de atuação.

Segundo DUARTE (1996), nos grandes hotéis a área de recursos humanos está diretamente ligada com o processo administrativo e nos pequenos hotéis ela é, às vezes, terceirizada no que tange as tarefas de registro de empregados, folhas de pagamento e recolhimentos trabalhistas. Ainda segundo este autor, há uma recomendação na literatura especializada da área de que para cada 100 funcionários, deve haver uma pessoa encarregada da administração de recursos humanos. Desta forma, vemos que há uma tendência a preocupar-se principalmente com o número de funcionários por quartos existentes ou por número de hóspedes no hotel.

Cabe ressaltar que em geral, os hotéis apresentam sua estrutura de pessoal o Gerente Geral, Secretária do Gerente Geral, Gerente de Hospedagem, além dos funcionários que trabalham na Recepção, na área de Telefonia, Portaria Social, Reservas. Há ainda os Gerente de Alimentos & Bebidas, Chef de cozinha, Maîtres, Restaurante, Bar, Governanta Executiva, Supervisor, Arrumadeiras, Faxineiras, Gerente de Segurança, Seguranças, Gerente de Manutenção, Mão-de-Obra para Manutenção, Gerente de Marketing e Vendas, Executivo de Contas, Eventos, Controller, Departamento de Informática, Departamento Pessoal, Almoxarifado, Departamentos de Compras e Recursos Humanos

As principais tarefas da área de recursos humanos em hotel, segundo DUARTE (1996), se constituem em recrutar e selecionar profissionais operacionais e administrativos, organizar e coordenar treinamentos, empreender ações de desenvolvimento profissional, coordenar e executar as relações trabalhistas e as ações de serviço social e benefícios. Segundo este autor, o trabalho de análise de cargos e salários e as descrições dos cargos são fundamentais para a organização, pois acredita-se que esses fatores podem influenciar a qualidade dos serviços oferecidos pelo hotel.

No entanto, DUARTE (1996) afirma que o nível de rotatividade de funcionários (*turn over*) é muito alto nos hotéis brasileiros, o que segundo ele, pode ser um indicador de que haja necessidade de rever as políticas de pessoal e seu acompanhamento pelo departamento de RH.

Cabe ressaltar que este autor utiliza em seu discurso o termo DP – departamento pessoal – o que pode apontar para uma visão ainda estreita de que à área de recursos humanos cabem apenas as tarefas de contratação e controle das horas trabalhadas, escalas de folga e contratos bem

elaborados sobre acordo de compensação de horas, assinado entre empregado e empregador, tendo em vista a necessidade de manter a continuidade na prestação de serviços por 24 horas por todos os dias do ano.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo expor os procedimentos metodológicos adotados para a coleta e análise dos dados de pesquisa. São também discutidos o tipo de pesquisa realizada, assim como o instrumento de coleta de dados utilizado.

3.1 Método de Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida pelo método de estudo de caso de base qualitativa, conforme os pressupostos estabelecidos por RICHARDSON (1999), MASON (1998), MARTELLA et al (1999), GODOY (1995), CHIZOTTI (1991) e YIN (2001)

Segundo RICHARDSON (1999), o método qualitativo de estudo é aquele que não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Ainda segundo este autor, pode ser uma opção do investigador e justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Estudos qualitativos, segundo RICHARDSON (1999, p.80) “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

MARTELLA et al (1999), por sua vez, afirma que métodos qualitativos são mais flexíveis e em uma pesquisa qualitativa é possível ter uma versão mais geral e talvez mais profunda de uma determinada situação ou fenômeno do que em uma simples relação e ou comparação entre variáveis. Este autor, expõe, ainda, algumas características da pesquisa qualitativa, tais como:

- O desenho de pesquisa é flexível e se desenvolve durante a investigação;
- Os dados são representados ou resumidos de forma narrativa;
- Tem os estudos sobre comportamento como seu cenário natural;
- O fenômeno estudado é holisticamente analisado como um sistema complexo
- Suas conclusões são predominantemente subjetivas

Após abordar alguns pressupostos básicos para o desenvolvimento de um estudo qualitativo, serão expostas algumas considerações sobre o conceito de estudo de caso.

CHIZOTTI (1991), caracteriza o estudo de caso como uma modalidade de estudo nas Ciências Sociais, que se volta a coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados. A partir dos dados pode-se elaborar relatórios para análise e avaliação que poderão gerar possíveis decisões ou intervenções sobre o objeto do estudo realizado. Para TRIVINÕS (1987:135), o estudo de caso pode se dividir em históricos organizacionais, observacionais e histórias de vida.

Segundo GODOY (1995), o objetivo de um estudo de caso é examinar detalhadamente um ambiente, um simples sujeito ou uma situação em particular. YIN (2001), por sua vez, afirma que o método de Estudo de Caso é uma das diversas formas de pesquisa social, cuja adoção, como as demais, apresenta vantagens e desvantagens, dependendo de 3 condições:

- tipo de problema de pesquisa;
- controle que o pesquisador tem sobre os eventos a serem investigados;
- foco no contemporâneo, em oposição a fenômenos históricos.

Pode-se dizer ainda, segundo YIN (1989), que, em geral, o estudo de caso é adotado quando o “como” e o “porquê” são as questões a investigar, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se dá sobre um fenômeno contemporâneo, dentro do contexto em que ocorre.

3.2 Contexto de Pesquisa

São objetos de estudo desta pesquisa, dois hotéis escolhidos aleatoriamente. Um deles faz parte da rede Companhia Tropical de Hotéis e o outro é o hotel Pousadas da rede Ceaser Park.

3.3 Procedimentos e Instrumento de Coleta de Dados

Os dados de pesquisa foram coletados, utilizando-se um questionário (anexo) que foi respondido por dois gerentes da área de recursos humanos de dois hotéis. Houve um encontro com cada um

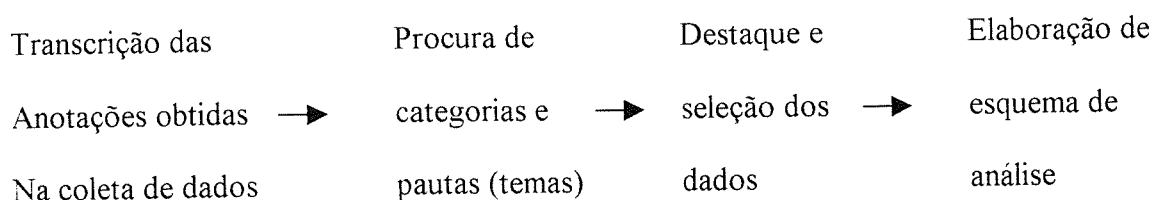
dos gerentes, sendo que em um deles adotou-se o procedimento de gravação em áudio da conversa realizada e no outro o pesquisador apenas anotou os dados obtidos com o participante.

O instrumento de pesquisa foi previamente elaborado, de forma a encontrar respostas para as perguntas de pesquisa estabelecidas neste projeto. Esse questionário é composto por perguntas abertas (13 questões) e fechadas, de forma a permitir que entrevistador e entrevistados tenham espaço para modificar, reelaborar e acrescentar informações relevantes relacionadas com a realidade do estabelecimento estudado, não necessariamente previstas pelo pesquisador.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário dividido em quatro partes, conforme apresentado no anexo 1 deste trabalho. A primeira parte é constituída por uma pergunta aberta que solicita uma descrição do histórico da empresa. A segunda parte se constitui de perguntas fechadas cujo objetivo é traçar um perfil pessoal dos respondentes. A terceira parte do questionário traz outras perguntas fechadas cujo objetivo é traçar um perfil da carreira profissional dos respondentes na organização. Por fim, a quarta parte do questionário expõe perguntas abertas, direcionadas para obtenção de dados sobre o programa de treinamento da empresa.

3.4 Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada em uma perspectiva interpretativa, conforme exposto por ERTMER (1997) e RICHARDSON (1999). Segundo ERTMER (1997), uma análise interpretativa examina os dados de forma a construir temas e modelos a serem usados para descrever e explicar o fenômeno estudado. Citando Nigel FIELDING (1992), RICHARDSON aponta o processo de análise, conforme exposto a seguir:



Assim, após aplicação do questionário, conforme já especificado neste capítulo, foi feita uma análise a partir da tematização, ou categorização, das respostas dadas pelos dois gerentes

entrevistados, cujo resultados foram em seguida relacionados ao papel da área de recursos humanos nos hotéis, quanto à realização de treinamento, conforme objetivos de pesquisa previamente definidos e apresentados no primeiro capítulo deste trabalho.

CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com a primeira parte do instrumento de pesquisa utilizado foi possível descrever o contexto específico das redes nas quais cada um dos dois hotéis estudados está inserido.

4.1 O grupo Posadas de México

A origem do hotel remonta a 1967 , porém, em 1998 , adquiriu os direitos de utilização da marca Caesar Park Hotels & Resorts . Desse modo , os hotéis Caesar Park situados no Rio de Janeiro , em São Paulo e Buenos Aires passaram a ser operados pelo grupo , enquanto os Caesar Towers passaram a ser operados pela Blue Tree Hotels . O Posadas conta com cerca de 51 hotéis (11000 quartos) , nos Estados Unidos , no México e em outros países da América Latina , operados pela rede Caesar Park (categoria luxo) , Fiesta Americana (categoria luxo , voltado para lazer e negócios) , Fiesta Inn (turismo de negócios) e The Explorean (turismo de aventura) .

No Brasil , a rede opera três hotéis , com 627 quartos : o Caesar Park São Paulo , com 177 quartos , o Caesar Park Ipanema , no Rio de Janeiro , com 220 quartos (ambos voltados para o turismo de negócios) e o Caesar Park Fortaleza , com 230 quartos , que teve seu contrato de gestão renovado em 1998 . Também inaugurou em 2001 , não com a sua capacidade máxima , o Caesar Park Guarulhos , que quando totalmente pronta estará com 151 quartos e o Caesar Park Vila Olímpia , que terá 180 quartos , ambos na região metropolitana de São Paulo . Além disso , lançará a marca Caesar Business , voltada para o turismo de negócios (à semelhança do Fiesta Inn), com a construção de hotéis em Guarulhos (dentro do aeroporto internacional de Cumbica , contemplando 400 quartos) , na Vila Olímpia e na Avenida Paulista . Até o final de 2005 , o grupo prevê estar operando no país cerca de 30 hotéis , voltados principalmente para o turismo de negócios , em cidades como São Paulo , Rio de Janeiro , Belo Horizonte , Curitiba , Juiz de Fora , Uberlândia , Campinas e São José dos Campos.

4.2 Companhia Tropical de Hotéis

A rede , controlada pela Fundação Ruben Berta , compreende muitos empreendimentos no país e incorporou um novo hotel , com cerca de 283 unidades habitacionais , em Araxá (Minas Gerais) onde recebeu o nome de Tropical Grande Hotel e Termas de Araxá Ltda .

Quadro 4.1 - Distribuição Geográfica dos Empreendimentos da Companhia Tropical de Hotéis

REGIÃO	LOCALIDADE	TIPO DE HOTEL	UNIDADES HABITACIONAIS
Norte	Manaus	Resort	601
		Hotel de Selva	12
Nordeste	Salvador	Resort	275
	João Pessoa	Resort	175
Sul	Foz do Iguaçu	Resort	200
Sudeste	São Paulo	Hotel Executivo	261

Fonte: autor com base nos dados de pesquisa obtidos

4.3 O Perfil dos Respondentes

Para preservação dos sujeitos participantes desta pesquisa, não será descrita a unidade em que trabalham e nem seus nomes verdadeiros. Assim, denomina-se *Gerente Tropical* aquele que trabalha na companhia Tropical de Hotéis e *Gerente Pousadas* aquele que trabalha para a rede Caeser Park.

O *Gerente Pousadas* está faixa etária compreendida entre 26 a 35 anos, é do sexo feminino, casada, brasileira e tem o curso superior completo na área de Administração com ênfase em Recursos Humanos. Está no hotel há mais de três anos (menos de cinco anos) e tem uma faixa salarial compreendida entre 10 a 20 salários mínimos. O *Gerente Tropical*, por sua vez, está na faixa etária de 36 a 55 anos, é do sexo masculino, casado, brasileiro e tem o curso superior completo também em Administração com ênfase em Recursos Humanos. Está no hotel há mais de cinco anos e sua faixa salarial está acima de 20 salários mínimos.

4.4 Análise do Programa de Treinamento dos hotéis

Para apresentação e análise dos dados obtidos por meio das perguntas abertas relacionadas ao treinamento, serão retomadas as questões propostas no questionário (anexo), seguidas das respostas dadas pelos respondentes e sua análise propriamente dita, tecendo algumas relações com o referencial teórico exposto neste trabalho.

4.5 Responsável pelos Treinamentos

A primeira questão proposta no questionário aborda a responsabilidade pela programação e execução dos programas de treinamento na organização. Para expor as respostas obtidas elaborou-se o quadro 4.2.

Quadro 4.2 – Responsável pelos treinamentos

<i>Gerente Pousadas</i>	“Os treinamentos são programados e executados pelo responsável do RH”
<i>Gerente Tropical</i>	“Como você sabe, a Rede Tropical é controlada pela Fundação Ruben Berta e esta centraliza todas as informações necessárias para o devido treinamento, segundo as necessidades de cada hotel e aí o foco do problema. A própria Fundação providencia material humano e materiais necessários para o devido treinamento enviando-os para o responsável da unidade.”

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

Como se pode observar, nas respostas dadas pelos respondentes há uma diferença significativa, já que no hotel Pousadas o responsável pelo RH tem liberdade para direcionar e treinamentos oferecidos na organização enquanto que no Tropical, o responsável pela programação e pela execução é a fundação que centraliza todas as unidades de hotéis da rede.

4.6 Levantamento de Necessidades

A segunda questão de pesquisa abordou a realização de levantamento de necessidades de forma a se direcionar os treinamentos oferecidos no hotel.

Quadro 4.3 – Levantamento de Necessidades

<i>Gerente Pousadas</i>	“São levantadas as necessidades do empreendimento, para que se faça necessário treinar os funcionários.”
<i>Gerente Tropical</i>	“Cada setor no qual vejo que preciso dar treinamento, converso com a Fundação , e dificilmente ela não libera as verbas necessárias para que eu possa dar prosseguimento ao bom andamento no hotel.”

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

Na resposta dada pelo Gerente Pousadas, observa-se que há um levantamento de necessidade, voltado para a necessidade da organização de forma que se possa alcançar as metas estabelecidas, já que o respondente refere-se “às necessidades do empreendimento”. Já o gerente tropical não deixa clara a existência de um plano de levantamento de necessidades sistematizado, pois pela resposta dada percebe-se que tudo está mais diretamente ligado com “sua percepção” sobre o que é necessário.

4.7 Política de Desenvolvimento Profissional

A terceira questão proposta no instrumento de pesquisa aborda a existência de uma política de desenvolvimento profissional defendida pela organização.

Quadro 4.4 – Política de desenvolvimento profissional da Organização

<i>Gerente Pousadas</i>	“O desenvolvimento profissional dos indivíduos ocorre perante a visão da empresa e as ambições e experiência do mesmo.”
<i>Gerente Tropical</i>	“É analisada uma série de coisas do funcionário: sua assiduidade, se a qualidade de seu trabalho é considerada satisfatória, se seu relacionamento interpessoal é bom, se o conhecimento do trabalho é satisfatório, se há responsabilidade e maturidade e se há iniciativa de sua parte. Todas as informações são relatadas pela chefia e a partir disto planejamos de que forma podemos melhorar o funcionário. Assim, o treinamento deverá vir gradativamente até ele e se for correspondido, poderá galgar até postos de hierarquia . Eu, por exemplo, comecei como estagiário há mais ou menos 12 anos atrás e hoje sou responsável pela gerência do hotel. Não é legal?”

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

Quanto a política de desenvolvimento profissional defendida pela organização, como se pode observar nas respostas dadas pelos entrevistados, parece que o hotel Pousadas assume uma postura baseada na Teoria Y, apontada no referencial teórico deste trabalho, tendo em vista que a empresa acredita que o empregado é muito trabalhador e anseia por crescimento, conforme descrito na teoria Y. Assim, com base em sua “ambição” os cursos são oferecidos, não se deixando de lado, no entanto, a visão da empresa.

O hotel da rede Tropical, por sua vez, parece estar inserido na teoria Z, tendo em vista que a organização faz uma avaliação constante de seus funcionários e decide quais funcionários poderão fazer os cursos e receber possíveis promoções. Observa-se também uma tendência a manter o empregado na empresa, conforme resposta dada pelo gerente de RH, e esses são os procedimentos adotados quando se tem como base a teoria Z, conforme exposto no capítulo 1 deste trabalho.

4.8 Tipos de treinamento e sua eficácia

As quarta e quinta questões abertas propostas no instrumento de pesquisa utilizado abordavam o tipo de treinamento oferecido pela empresa e a eficácia dos treinamentos realizados, quanto ao objetivo a ser alcançado pela organização. O quadro que se segue aponta os tipos de treinamento listado pelos respondentes.

Quadro 4.5 - Tipos de treinamentos oferecidos

<i>Gerente Pousadas</i>	• Treinamentos de atendimento telefônico • Atendimento ao público • Manuseio de alimentos e bebidas • Higiene pessoal • Primeiros socorros.
<i>Gerente Tropical</i>	• Treinamento para atendimento ao público • Boas maneiras • Manuseio de alimentos e bebidas • Primeiros socorros • CIPA (obrigatório por lei) • Brigada de incêndio (obrigatório por lei) • Atendimento telefônico • Serviços de " barman " e serviços de atendimento aos usuários do bar/restaurante (garçons e commins) • Treinamento específico para algumas áreas com o objetivo de formar repetidores/treinadores (multiplicadores)

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

De acordo com os tipos de treinamento relacionados pelos dois respondentes, percebe-se que as organizações pesquisadas ainda se limitam ao desenvolvimento de treinamento em sua concepção mais estrita, como abordado no referencial teórico exposto neste trabalho, em que treinar é “exercitar, habituar e acostumar um empregado no desempenho de suas funções”, conforme FLORES (2002). Se analisados os treinamentos relacionados com o atendimento do cliente (atendimento telefônico e aos usuários do bar), conforme se apresenta nas respostas dadas pelos entrevistados, é possível também dizer que as organizações oferecem treinamentos para mudança

de atitudes, como exposto por CHIAVENATO (1992,1997). No entanto, se observado o discurso do *Gerente tropical*, por exemplo, o termo multiplicador sugere um treinamento mais voltada ao exercício da repetição.

Quanto a eficácia dos treinamentos oferecidos pelos hotéis pesquisados, há semelhança nas respostas dadas pelos dois gerentes, como exposto no quadro que se segue.

Quadro 4.6 – Eficácia dos Treinamentos

<i>Gerente Pousadas</i>	Algumas vezes sim, outras não. Depende muito do funcionário e o seu interesse
<i>Gerente Tropical</i>	Vou te dizer a verdade: para cada grupo treinado (em torno de 4 a 5 pessoas) , o reconhecimento da validade deste, gira em torno de 30% a 40% . Algumas vezes, eles são treinados , e logo após acreditam (deve ser isto) que são bons naquilo que acabaram de aprender! Pronto! Começam a pedir aumento de salário ou qualquer outro benefício! Isso não é aceitável. Foram treinados academicamente, mas isso não significa uma imediata mudança em sua prática. Muitos não reconhecem as oportunidades que a empresa oferece , como um todo. Mas não posso reclamar, pois na maioria das vezes, aqueles que permanecem no hotel, me dão grande alegria ! Acredito que por eles, devemos continuar com os treinamentos, eventualmente criando seleções um pouco mais rigorosas ...

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

De acordo com as respostas dos dois gerentes, observa-se que não uma noção muito clara quanto à avaliação de eficácia dos treinamentos realizados, pois percebe-se que a avaliação dos gerentes está mais voltada para o empregado e não para os objetivos da organização, ou seja, não se está avaliando a eficácia do treinamento pela qualidade da mudança proporcionada para se atingir os objetivos traçados pela empresa e sim pelo comportamento de aceitação ou reconhecimento do trabalhador quanto a validade do treinamento dado.

Além disso, observa-se, no caso do gerente Tropical, que ainda permanece um certo temor pela especialização do trabalhador. Esse temor está relacionado com a possibilidade de pedido de aumento de salário por parte do trabalhador, que não é encarado como uma atitude positiva, segundo o respondente. Por outro lado, parece também haver uma certa desvalorização ou falta

de comprometimento dos empregados em relação a por em prática os conhecimentos construídos nos treinamentos realizados. Essas duas posturas são comentadas por FLORES (2002) e CASTELLI (1994), conforme exposto no capítulo 2 deste trabalho.

4.9 Participação dos Funcionários

As perguntas 6, 7, 8 e 9 constantes no questionário de pesquisa utilizado neste estudo, abordam respectivamente a decisão pela participação ou inclusão dos funcionários nos treinamentos oferecidos pela organização, assim como a realização de campanhas internas para motivação do público interno e horários dos treinamentos.

A sexta questão abordou a forma de seleção dos empregados para participação nos treinamentos oferecidos pelo hotel. O quadro abaixo expõe os resultados obtidos.

Quadro 4.7 – Seleção dos empregados para participação nos treinamentos

<i>Gerente Pousadas</i>	Normalmente existe uma seleção por setores, dependendo do assunto a ser abordado
<i>Gerente Tropical</i>	Até que alguns funcionários gostariam que fosse assim. Onde todos seriam convocados para o devido treinamento, independente das necessidades da empresa . Mas não é assim que funciona. Como disse antes, há necessidades nos seus diversos setores do hotel. Estuda-se os locais onde é mais crítico os recursos desejados. Faz-se alguns ajustes e um " turnover " de pessoal. Mas se assim mesmo, ainda houver o processo crítico em que o treinamento irá melhorar e gerar satisfação ao público interno, e por que não, ao externo , então decidi-se pela realização de um treinamento. Porém, há um custo, e não é pequeno para a empresa, de poder propiciar o treinamento. A Fundação está correta nestes procedimentos.

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

De acordo com os dois gerentes respondentes, é a empresa que decide quem deve participar dos treinamentos oferecidos. Às vezes essa decisão fica para o próprio gerente de recursos humanos, como é o caso do *Gerente Pousadas* que, como respondido na pergunta 1, é o responsável pelos treinamentos.

A resposta do Gerente Tropical, por sua vez, traz uma contradição, pois na questão anterior havia abordado que os empregados não se dispõem a por em prática os conhecimentos adquiridos nos treinamentos, como poderia então sentir tanta vontade de fazê-los como exposto em sua resposta à sexta questão? Além disso, volta novamente a questão do custo de realização dos treinamentos como um critério para redução da quantidade de funcionários que são selecionados para fazê-lo.

No entanto, quando perguntados sobre a necessidade de obrigar os funcionários a participarem dos treinamentos, os gerentes respondentes adotam a mesma postura:

Quadro 4.8 – A obrigação de ir aos treinamentos

<i>Gerente Pousadas</i>	Normalmente, faz-se necessário obrigar os funcionários a participar.
<i>Gerente Tropical</i>	Você não vai acreditar ! Quando se fala em dar treinamento às pessoas , algumas correm mais " do que o diabo corre da cruz " . Elas apresentam medo , porque acreditam que não se adaptarão ao treinamento e que por isso serão mandadas embora . Nós temos um cuidado para esclarecer as pessoas selecionadas que o treinamento somente é dado aquelas pessoas que julgamos suficientemente maduras para exercerem as novas responsabilidades e mostramos a elas o benefício que isto trará na sua carreira , se permanecer no hotel . Elas , entre si , trocam suas idéias e seus temores , mas muitas delas vem motivadas para o curso de treinamento . Vemos isto , no desenvolvimento e na alegria do novo aprendizado ! Nos devolvem , com juro , o que estamos investindo! Isto é muito bom e gratificante para a Fundação .

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

Embora haja indícios de que alguns funcionários tenham muita motivação para participar dos treinamentos, conforme exposto pelo Gerente Tropical, em geral, como se pode observar na declaração dos dois respondentes, as organizações pesquisadas precisam obrigar seus funcionários a participar dos treinamentos. Segundo o Gerente tropical, isso acontece, muitas vezes, por medo de não se adaptarem aos treinamentos e serem demitidos. Neste caso, é possível também perceber que no hotel Tropical, há o desenvolvimento do processo de conscientização para os funcionários relacionados com seus objetivos. Por outro lado, o gerente admite que só selecionam aqueles que já estão amadurecidos para exercerem novas responsabilidades, o que de

certa forma pode representar que aqueles que fazem os treinamentos são os que realmente necessitam desenvolver o aprendizado proposto.

As respostas dadas pelos dois gerentes, quanto ao fato de as organizações terem que obrigar seus funcionários a participarem de treinamentos, podem estar associadas à falta de campanhas de motivação do público interno, conforme foi respondido na sétima pergunta do questionário de pesquisa.

4.10 Campanhas de Motivação do Público Interno

A oitava pergunta contida no questionário de pesquisa tratou da realização de campanhas internas com objetivo de motivar o público interno dos hotéis pesquisados a participarem ativamente de todos os treinamentos oferecidos na empresa.

Quadro 4.9 – Campanhas de motivação do público interno

<i>Gerente Pousadas</i>	Normalmente, não
<i>Gerente Tropical</i>	Difícilmente fazemos a campanha para os funcionários , antes do treinamento! Porém , após , fazemos um verdadeiro " auê " com aqueles que participaram e demonstraram interesse em se aperfeiçoar! Esta é a nossa melhor propaganda para os futuros treineiros. Procuramos colocar listas das pessoas que fizeram o treinamento em diversas partes do setor onde trabalham , colocando mesmo nos lugares onde se trocam de roupas , parabenizando-as! Dessa forma, recebemos muitas solicitações de pessoas que gostariam de se inscrever para o próximo treinamento! Claro , que não é somente pedir! Há uma necessidade do setor e uma disponibilidade para o treinamento, mas ficamos felizes com o resultado da procura !

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

Como se pode observar nas respostas dadas pelos respondentes, os hotéis pesquisados não têm o procedimento de desenvolver campanhas desse tipo. No hotel Tropical, ainda há uma postura de motivar os empregados a participarem dos treinamentos, no entanto, tudo parece ser feito de forma assistemática e informal, mesmo assim parece dar bons resultados. Porém se consideradas

as respostas à questão anterior, de que a empresa precisa obrigar as pessoas a irem aos treinamentos, pode ser que esse tipo de postura assistemática possa não estar atingindo realmente os funcionários.

Um outro motivo para os funcionários não se sentirem motivados a participarem dos treinamentos oferecidos nos hotéis pesquisados, pode estar relacionado com o horário em que eles são oferecidos pela empresa. O quadro que se segue trás os dados obtidos quanto a esta questão.

Quadro 4.10 – Horário dos treinamentos

<i>Gerente Pousadas</i>	Podem ser oferecidos dentro ou fora do horário de trabalho
<i>Gerente Tropical</i>	Pesquisamos sempre junto aos funcionários, a possibilidade de que eles possam fazer o treinamento após o encerramento de suas atividades no hotel , pois não podemos de nos dar " ao luxo " , de em pleno trabalho, pararmos nossas atividades para dar o treinamento. Somente damos treinamento no " horário comercial " quando o fornecedor do treinamento trabalha desta forma (exemplo de empresas que oferecem algum tipo de treinamento de segurança, de softwares para computadores etc); porém , não são muitos os casos durante o ano. E somente servem para alguns setores mais especializados. Caso contrário, o treinamento é oferecido depois do expediente de trabalho e, por vezes, avançando nos dias de folga do funcionário. Não há outro jeito. É necessário e eles aceitam!

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

No hotel Pousadas parece haver mais flexibilidade quanto ao fator horário dos treinamentos do que no hotel Tropical. Mas, embora com dificuldades, o gerente Tropical afirma que os empregados aceitam os horários propostos.

4.11 Avaliação dos Treinamentos realizados

A décima pergunta proposta no questionário enviado aos gerentes de RH dos dois hotéis pesquisados, tratou da avaliação dos treinamentos realizados nas duas empresas. De acordo com as respostas dadas, observa-se alguns fatores que constroem a postura dos gerentes, e talvez da

empresa, quanto aos treinamentos realizados e quanto à perspectiva de avaliação dos funcionários “treinados”.

Quadro 4.11 – Avaliação dos Treinamentos

<i>Gerente Pousadas</i>	São eficazes dependendo do profissional absorver a mensagem a ser transmitida
<i>Gerente Tropical</i>	• Logo após os treinamentos , a chefia fica "de olho" no funcionário treinado • verifica suas " reações " durante o trabalho para ver se está pondo em prática o que aprendeu • A avaliação é feita semanalmente , por pelo menos um mês , sempre acompanhado pelos " olhos da chefia " • procura-se corrigir os desvios eventualmente surgidos .

Fonte: autor com base nos dados de pesquisa

De acordo com a resposta do *Gerente Pousadas*, percebe-se que a avaliação é feita somente em relação ao empregado e não como um processo capaz de avaliar a adequação do treinamento às metas da empresa e de acordo com as deficiências dos empregados, época em que foi oferecido, entre outros aspectos a serem avaliados. Deduz-se que se o treinamento não deu bom resultado é porque o empregado não foi capaz de apreender os ensinamentos propostos durante o curso feito. Assim, fica patente que, no caso do hotel Pousadas, o treinamento não é avaliado como um instrumento de feedback para que a empresa possa reformular seu planejamento quanto aos treinamentos.

O mesmo acontece no caso do hotel Tropical, em que a avaliação somente recai no empregado, que é avaliado de forma assistemática pelo “olhar” do gerente de RH. Os desvios a que se refere o *Gerente Tropical*, por exemplo, referem-se somente aos empregados e não à empresa ou adequação do treinamento às necessidades reais das pessoas e da própria organização. Há porém, um fator positivo que é a postura de conscientização dos empregados quanto a importância de se por em prática os conceitos apreendidos, que é feita de forma amigável, como informa o *Gerente Tropical*.

4.12 Problemas quanto aos programas de treinamento

A décima primeira pergunta do questionário respondido pelos dois gerentes dos hotéis pesquisados, tratou dos problemas existentes em relação aos programas de treinamentos desenvolvidos pelas duas organizações.

Quadro 4.12 – Problemas relativos aos treinamentos

<i>Gerente Pousadas</i>	• Pouca variedade de assuntos para treinamento • Pouco tempo disponível • Falta de renda para aplicação de específicos treinamentos.
<i>Gerente Tropical</i>	• O pouco tempo disponível para realizá-los • Ocupação de todas as nossas unidades habitacionais, o que requer muitas vezes , uma dupla jornada de trabalho por parte dos nossos funcionários • A variedade de assuntos para treinamento, em um determinado ano, é pouco por parte das empresas especializadas em treinamento e/ou se tem poucas pessoas habilitadas internamente a dar o devido treinamento • Falta de Verba

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

Ao mesmo tempo em que os dois gerentes respondentes apontam o problema de pouco tempo disponível para realização dos treinamentos, reclamam da pouca variedade de temas a serem oferecidos em treinamentos, e até mesmo a falta de pessoas especializadas e habilitadas para conduzi-los. Essas questões parecem coerentes com o retrato da indústria hoteleira, no Brasil, que, como vem se profissionalizando mais especificamente nos últimos anos, devido ao seu crescimento, parece natural que ainda não se tenha pessoas especializadas suficiente para promover cursos capazes de realmente conduzir os empregados e as empresas dessa indústria à uma mudança de comportamento frente ao atendimento aos clientes, hóspedes cada vez mais exigentes.

Por outro lado, a falta de verba a que se referem os dois respondentes, apontam para o que afirma FLORES (2002), quanto a falta de comprometimento de alguns hoteleiros com o aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal de seus empregados.

As duas últimas perguntas constantes no questionário enviados aos gerentes dos dois hotéis pesquisados, abordam o papel da área de Recursos Humanos na organização e a política de programa de treinamento da organização, na avaliação desses gerentes de RH

4.13 O Papel da Área de RH

Ao questionar sobre o papel da área de RH, pretendia-se observar que tipo de abrangência esta tem na organização pesquisada.

Quadro 4.13 – O papel do RH

<i>Gerente Pousadas</i>	• Admitir e avaliar o profissional • promover e organizar treinamentos.
<i>Gerente Tropical</i>	• Recrutar • selecionar e admitir funcionários , • o papel que consideramos essencial do RH é poder acompanhar a " vida " do funcionário • estimular o funcionário a melhorar sempre no que faz , no que é de sua responsabilidade • ajudar a se encontrar em melhores situações de trabalho remuneração ...

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

Com base nas respostas dadas pelos respondentes, as duas organizações pesquisadas parecem enfatiza o que CHIAVENATO (1992) denomina abordagem introversiva, ou seja, todas as técnicas utilizadas pelo RH estão relacionadas com o ambiente interno da empresa. Essas organizações podem ser caracterizadas como inseridas no período estratégico surgido na década de 90, no entanto, suas estratégias parecem ainda estar sendo utilizadas apenas internamente, de acordo com os dados analisados.

Se considerados o modelo de estrutura de RH proposto por WEISS (1999), será possível perceber que no Hotel Pousadas, o papel do RH ainda é aquele de especialista e dono de processos, já que sua preocupação é seleção e desenvolvimento de pessoas, conforme resposta da *Gerente Pousadas*. No hotel da rede Tropical, já parece haver uma tendência para o modelo de parceiros estratégicos, já que conforme resposta do *Gerente Tropical*, há uma tentativa de promover a mudança organizacional, porém isso parece que ainda é feito de forma assistemática.

4.14 Política da Organização

A última questão de pesquisa abordou a política de treinamento dos hotéis pesquisados, buscando-se ter uma visão do responsável pela área de RH sobre a organização.

Quadro 4.14 – Política da Organização

<i>Gerente Pousadas</i>	Treinamentos são aplicados quando ha necessidade por parte do empreendimento de inserir algo novo, ou remodelar alguma atividade antiga.
<i>Gerente Tropical</i>	A Fundação não mede esforços para que todas as unidades, não somente a minha , tenham um melhor aproveitamento de seus funcionários , independentemente de suas funções no hotel . Pode ser o " faxineiro" , pode ser o " gerente " . Todos têm a mesma oportunidade de ter o devido progresso em suas atribuições. Anualmente , todos os gerentes se reúnem para troca de idéias e de experiências realizadas em suas unidades e que deram certo ! É uma confraternização alegre e, quando demonstrados erros de treinamento ou oportunidades de ascensão , tentamos aprender a não " cair " no mesmo erro , encontrando soluções para o grupo como um todo. São dias e dias que somos treinados a termos um " senso crítico " de nossos trabalhos .

Fonte: Autor com base nos dados de pesquisa

Com base nas respostas dadas pelos gerentes respondentes, percebe-se que não deve haver uma política preventiva, agindo-se sempre de acordo com o que já está deficiente e não se trabalhando para evitar deficiências, principalmente de acordo com a resposta dada pela Gerente Pousadas. No caso do Hotel da rede Tropical, já parece haver um maior comprometimento o desenvolvimento do raciocínio das pessoas e de sua sensibilidade e consciência, o que vai ao encontro do que diz CAMPOS (1992) sobre os objetivos da educação e do treinamento. No entanto, de acordo com os tipos de treinamentos citados pelos dois gerentes, por exemplo, essa postura ainda parece ser bem estreita ou simplista, já que a maioria deles ainda está voltados para o exercício repetitivo para promover o desenvolvimento de algumas habilidades.

CONCLUSÃO

Este trabalho iniciou-se tendo por objetivo descrever e analisar a forma como a área de Recursos Humanos é administrada no campo da hotelaria quanto ao programa de treinamento desenvolvido pelas organizações dessa indústria. Mais especificamente este trabalho pretendeu fazer um levantamento sobre os procedimentos adotados para a oferta de treinamentos, em dois hotéis da cidade de São Paulo. Para conduzir o estudo proposto, foram elaboradas 04 (quatro) questões de pesquisa:

- 1) Qual o modelo de gestão de RH adotado pela organização?
- 2) Que tipos de treinamento são oferecidos aos empregados dos hotéis?
- 3) Em relação ao treinamento, qual o papel do RH?
- 4) Qual o conceito de treinamento adotado nos hotéis?

Essas perguntas serão retomadas e respondidas de acordo com os dados analisados neste estudo.

Com base nos dados analisados neste estudo, observa-se que há posturas diferentes nos dois hotéis pesquisados. Com base nas respostas dadas pelos dois gerentes dos hotéis pesquisados, há indícios de que um deles, o Pousadas, seja mais voltado para o paradigma de controle dos funcionários e o hotel Tropical, embora ainda se mostrando preocupado em controlar os empregados, parece por em prática algumas tentativas de propiciar atividades nas quais haja uma relação de comprometimento com a organização.

No entanto se analisarmos os tipos de treinamentos ainda oferecidos nos hotéis pesquisados, será possível notar que estes ainda se mantêm em um escopo muito limitado em relação ao novo papel que o RH deveria estar realizando, conforme apontado por ULRICH, LOSEY e LAKE (1997).

Conforme exposto no terceiro capítulo, os treinamentos oferecidos pelos hotéis pesquisados, em geral, se limitam ao atendimento telefônico, atendimento ao público, manuseio de alimentos e bebidas, primeiros socorros e outros que como esses apenas desenvolvem habilidades “mecânicas.”

Com base no referencial teórico utilizado no corpo deste trabalho, percebe-se que a postura dos hotéis analisados não permite que se vá além do treinamento, partindo para um programa de desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, o público interno, de forma que se possa oferecer um serviço de melhor qualidade ao público externo, os hóspedes dos hotéis. A concepção de treinamento dos hotéis pesquisados, portanto, é aquela de desenvolver habilidades, diferente de um processo de desenvolvimento pessoal, contínuo e capaz de promover a reflexão e o comprometimento dos trabalhadores.

E qual é o papel do responsável pelo RH, nos hotéis estudados?

De acordo com as respostas dadas pelos gerentes dos dois hotéis, percebe-se dois tipos de postura diferentes. A Gerente do hotel Pousadas é a responsável direta pelos programas de treinamento, enquanto que no hotel Tropical tudo depende, de certa forma, ao conselho da rede em que o hotel está inserido. No entanto, embora o primeiro pudesse ter mais liberdade para realizar uma política de treinamento mais dinâmica, isso parece que não acontece. Por outro lado, o gerente Tropical, em seu discurso, afirma que a matriz, a quem é subordinado, aceita prontamente suas sugestões quanto aos treinamentos a serem oferecidos.

Assim, no hotel Pousadas, há indícios de que o papel do RH seja o de promover treinamentos, enquanto que no hotel Tropical, além de promove-los parece haver uma busca constante pelo comprometimento dos funcionários e seu bem-estar, além de seu desenvolvimento profissional. Em dado momento o Gerente Tropical afirma, por exemplo, que fica muito feliz por saber que vários funcionários passaram a ganhar salários melhores e trabalhar em cargos mais importantes, inclusive em seu próprio caso, já que ele começou a trabalhar no hotel como estagiário e atualmente ocupa um cargo de o gerencia.

Nesta perspectiva, observa-se que a teoria Z parece ser a tônica no hotel Tropical, que de certa forma tenta trabalhar de forma homogênea e promover o bom clima organizacional. No hotel Pousadas, a tônica parece ser algo intermediário entre a teoria X e a teoria Y, pois ao mesmo tempo entendem que o empregado precisa e merece ter condições para aumentar seu potencial, mas de outro lado, as vezes parece que o treinamento é apenas uma rotina da área de RH.

No entanto, cabe ressaltar que a postura ou filosofia da empresa pode também representar o pensamento dos trabalhadores em geral, pois como afirma FLORES (2002), o trabalhador também deve ter consciência de que precisa se especializar cada vez mais para continuar a ser um

indivíduo “empregável”. Mas, como nesta pesquisa não foi realizada com os funcionários dos hotéis, mas somente com os responsáveis pelo RH, não se pode ter uma visão sobre a perspectiva dos trabalhadores que participam dos treinamentos oferecidos pela empresa. No entanto, se por um lado isso representou uma limitação para o estudo realizado, por outro lado, aponta caminhos para o desenvolvimento de estudos futuros.

Uma outra possibilidade de estudo futuro ficou vislumbrada com a análise do tema avaliação dos treinamentos. Conforme respostas dos gerentes respondentes, observou-se que não há um processo de avaliação sistematizado e contínuo. Toda a avaliação é feita informalmente e, principalmente, de acordo com o “olho” do gerente de RH. Isto impõe um grau de subjetividade muito grande que talvez possa causar diagnósticos errôneos sobre os empregados e sobre os treinamentos a serem oferecidos. Assim, realizar um estudo para verificar de que forma as avaliações são realizadas, parece ser um desafio importante a ser atingido.

Uma outra questão relevante, também relacionada com a avaliação, parece ser o envolvimento ou participação dos empregados em relação aos treinamentos oferecidos. Os dois gerentes entrevistados afirmaram que muitas vezes é necessário obrigar os funcionários a participarem dos treinamentos. Será que isso acontece por falta de uma avaliação adequada, capaz de perceber as reais necessidades dos trabalhadores? Pode ser também que as pessoas não se sintam comprometidas já que não são envolvidas no processo como um todo, não se sentem parceiros e por isso ainda vêem os treinamentos como mais uma tarefa a ser cumprida como todas as outras atividades que fazem parte de seu dia a dia.

É importante também comentar algumas dificuldades e limitações de pesquisa em relação aos dados obtidos. Como se pode observar em todos os quadros que expõe as respostas dos dois gerentes de RH, o discurso de um deles é bem enxuto enquanto que o outro parece ter prazer em falar de sua empresa. Esse discurso econômico pode ser falta de comprometimento com a empresa ou receio de se expor e divulgar as políticas e posturas de sua organização. Independente de sua razão, esse fato prejudicou um pouco o aprofundamento nas questões de modo a se obter mais clarezas sobre o objeto de estudo. No entanto, acredita-se que o trabalho realizado tenha lançado algumas luzes sobre a importância de se estudar com mais afinco e direcionamento a indústria de hotelaria, principalmente no Brasil, já que esta vem crescendo muito nos últimos anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Estratégias de RH e Competitividade, São Paulo, 1999.
- BABBIE, Earl - Métodos de Pesquisa de Survey - Minas Gerais: Ed. UFMG , 2001.
- BELCHIOR, Elysio de Oliveira & POYARES, Ramon, *Pioneiros da Hotelaria no Rio de Janeiro*, Rio de Janeiro, SENAC-RJ, 1987
- CAMPOS, V Falconi. TQC. Controle de Qualidade Total. 5 ed. Rio de Janeiro: Bloch Editora, 1992.
- CASTELLI, Geraldo, *Administração Hoteleira*, 4ª ed., Caxias do Sul, EDUCS, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos - edição compacta, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. Os Novos Paradigmas. São Paulo: Atlas, 1996
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa – 3ª edição revisada e ampliada. São Paulo: Makron Books, 1992, 1997.
- CHIZZOTI, Antonio. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. São Paulo: Cortez, 1991.
- COLTMAN, M. Introduction to Travel and Tourism. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.
- DAVIS, Keith e Newstrom John W. Comportamento Humano no Trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DECENZO. Davis A & ROBBINS. Stephen P. Administração de Recursos Humanos, tradução Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos, Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2001.
- DUARTE, Vladir Vieira. Administração de Sistemas Hoteleiros – conceitos básicos. São Paulo: Editora Senac, 1996.
- ERTMER, P. A Behaviourism, Cognitivism and Constructivism. Comparing Critical Features from an Instructional Design Perspective Performance Improvement. Quartely 6 (2), 50-72, 1997.
- FALCONI CAMPOS. Gerenciamento pelas Diretrizes. Belo Horizonte: FCO/UFMG, 1997

FLORES, Paulo Silas Ozores. Treinamento em Qualidade: Fator de Sucesso para Desenvolvimento de Hotelaria e Turismo. São Paulo: Roca, 2002

GODOY (1995), Antonio. Introdução a Pesquisa Qualitativa, in Revista de Administração de Empresas – v.35, nº2, 1995, p.57-63.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HALL-LENGNICK, Cynthia A. & Mark. Strategic Human Resource Management: Review of the Literature and a Proposed Typology. Academy of Management Review, USA, v.13(3):454-470, 1988.

LIKERT, Rensis. The Human Organization: Its management and Value. Nova York: McGraw-Hill, 1975

McGREGOR, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill, 1960, 1971.

MARTELLA, C.R Ronald Nelson e Nancy E. Marchand Martella. Research Methods – Learning to Become a Critical Research Costumer, 1 ed. Boston: Sage Publications, 1999.

MASON, J. Qualitative Researching. 1. ed. London: Sage Publications, 1998.

MILL, R.C & MORRISON, M. The Tourism System – an introductory text, 2ª ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1992.

ORLICKAS, Elizenda – Consultoria Interna de RH. Makron, 1998.

OUCHI, William. Teoria Z: Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês. Tradução de Auripebo Berrance Simões, 10ª edição. São Paulo: Nobel, 1986.

RICHARDSON, R J et all. Pesquisa Social Métodos e Técnicas, 3ª edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSCHMANN, D van de Meene. Tendências para o Desenvolvimento do Turismo. Ensino de Turismo e Lazer. São Paulo: Edicon, 1996.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. Turismo Básico. Série Apontamentos, São Paulo: editora SENAC, 1995.

TRIVINÔS, N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Atlas, 1987.

- ULRICH, Dave. Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning, USA*, v.10(4):169-184, 1987.
- ULRICH, Dave. Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees. *Human Resource Planning, USA*, v.15(2):47-62, 1992.
- ULRICH, Dave. Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- ULRICH, LOSEY & LAKE. *Tomorrow's HR Management*. John Wiley & Sons, 1997.
- VIGNERON, J. Comunicação Interpessoal e Formação Permanente. São Paulo: Angellara Editora, 1997.
- WEISS, David S. *High Impact HR: Transforming Human Resources for Competitive Advantage*. Canada, 1999.
- YASOSHIMA, José Roberto, *A Qualidade na Prestação de Serviços Turísticos*, São Paulo, ECA-USP, 1997.
- YIN (2001), Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Tradução Grassi, Daniel. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – Questionário – instrumento de pesquisa

Parte I – Histórico da Empresa

5) Faça um breve histórico sobre o Hotel.

Parte II - Dados pessoais:

01 . Nome completo

02 . Idade

18 a 25 anos () 26 a 35 anos ()

36 a 55 anos () mais de 55 anos ()

03 . Estado Civil

Solteiro () Casado ()

Viúvo () Divorciado ()

04 . Nacionalidade

Brasileiro ()

Estrangeiro ()

Especifique: _____

05 . Escolaridade

() 1º Grau

() 2º Grau

() Superior Incompleto

Qual ? _____

() Superior Completo Qual ? _____

() Especialização Qual ? _____

() Mestrado Qual ? _____

Parte III – Carreira Profissional

06.Ocupação Profissional _____

07.Cargo ou Função que hoje exerce _____

08 . Tempo no cargo ou função

6 meses a 1 ano () de 1 a 3 anos ()

de 3 a 5 anos () acima de 5 anos ()

09 . Faixa Salarial

1 a 5 SM () de 5 a 10 SM ()

de 10 a 20 SM () acima de 20 SM ()

Parte IV – Gerenciamento de recursos humanos

1. Quem programa e executa os programas de treinamento na organização?
2. Existe algum tipo de levantamento de necessidades para que se direcione os treinamentos a serem oferecidos aos funcionários?
3. Qual a política de desenvolvimento profissional defendida pela organização?
4. Os treinamentos realizados têm se mostrado eficazes quanto ao objetivo a ser alcançado pela empresa?
5. Em geral, que tipo de treinamentos/cursos são oferecidos?

6. Todos os funcionários podem participar indiscriminadamente ou é a empresa que determina quem deve participar dos treinamentos oferecidos?
7. É necessário obrigar os funcionários a comparecer aos treinamentos ou todos estão sempre motivados a participar?
8. São desenvolvidas campanhas internas visando a motivação do público interno, de forma que ele participe ativamente de todos os treinamentos oferecidos?
9. Os treinamentos são oferecidos no horário de trabalho dos colaboradores?
10. Quais são os critérios utilizados pela organização para avaliar os funcionários após terem passado por um treinamentos?
11. Quais os maiores problemas existentes quanto aos programas de treinamento?
12. qual o papel da área de RH nesta organização?
13. Qual a política de programa de treinamento desta organização?