

Gestão de Pessoas na Hotelaria de Santa Vitória do Palmar/RS

Resumo: A gestão de pessoas na hotelaria tem como propósito combinar o bem-estar com a eficiência, tornar os colaboradores motivados a desempenhar suas atividades diárias com aumento na produtividade. Este trabalho tem como objetivo o estudo das práticas de gestão de pessoas utilizadas na hotelaria da cidade de Santa Vitória do Palmar-RS. Os objetos pesquisados são 5 empreendimentos hoteleiros. É uma pesquisa exploratória e descritiva realizada através de uma entrevista com os gestores por meio de um questionário semiestruturado. Com o resultado da pesquisa pode-se descrever e analisar quais as práticas que os meios de hospedagem pesquisados fazem uso. Tendo como justificativa ampliar o conhecimento acerca deste tema. Pode-se concluir que nenhum meio de hospedagem possui setor de pessoas e que ambos fazem uso de algumas das práticas, mas de forma básica e até precária em alguns casos.

Palavras-chave: Hotelaria; Gestão de Pessoas; Colaboradores.

Resumen: La gestión de personas en la hotelería tiene como propósito combinar el bienestar con la eficiencia, hacer que los colaboradores estén motivados a desempeñar sus actividades diarias con aumento en la productividad. Este trabajo tiene como objetivo el estudio de las prácticas de gestión de personas utilizadas en la hotelería de la ciudad de Santa Vitória do Palmar-RS. Los objetos investigados son 5 emprendimientos hoteleros. Es una investigación exploratoria y descriptiva realizada a través de una entrevista con los gestores por medio de un cuestionario semiestruturado. Con el resultado de la investigación se puede describir y analizar cuáles son las prácticas que los medios de hospedaje encuestados hacen uso. Teniendo como justificación ampliar el conocimiento acerca de este. Se puede concluir que ningún medio de hospedaje posee sector de personas y que ambos hacen uso de algunas de las prácticas, pero de forma básica y hasta precaria en algunos casos.

Palabras clave: Hotelería; Gestión de personas; Colaboradores.

INTRODUÇÃO

O produto hoteleiro é o resultado da união entre estrutura física e elemento humano. A qualidade do serviço depende do modo como é administrado o produto hoteleiro. Os serviços devem oferecer conforto, saciedade das necessidades básicas e a satisfação do cliente. Desta forma, a gestão de pessoas se torna extremamente importante na hotelaria porque irá gerenciar o elemento humano. Porém, quando mal administrada gera muitos prejuízos para o meio de hospedagem.

Este trabalho tem como objetivo apresentar o estudo sobre o setor de gestão de pessoas existente na hotelaria de Santa Vitória do Palmar/RS. A

hotelaria da cidade é constituída por 5 empreendimentos hoteleiros que recebem principalmente hóspedes de turismo e de negócios.

A gestão de pessoas na hotelaria tem como propósito combinar o bem-estar com a eficiência, tornar os colaboradores motivados a desempenhar suas atividades diárias com aumento na produtividade. O desenvolvimento da hotelaria exige mão de obra especializada em todos os setores.

Cabe ao setor de recursos humanos treinar e capacitar o elemento humano para promoção do "bem receber". Os gestores estão cientes que mudanças no quadro organizacional abalam toda estrutura da empresa, afetando a qualidade e produtividade. O atendimento do meio de hospedagem é fundamental para construir a imagem tanto do hotel quanto da cidade ou região, definindo-a como positiva ou negativa pelo turista.

Este trabalho tem como justificativa a busca por ampliar conhecimentos sobre a gestão de pessoas na hotelaria considerando que é de grande importância para um bom desenvolvimento organizacional. Justifica-se, também, pela exploração do setor em uma região carente de estudos na área de gestão de pessoas.

O profissional da gestão de pessoas deve conhecer o perfil profissional que está entrando no mercado e manter um controle sobre aqueles que estão em sua organização, suas atitudes, seu ambiente de trabalho. O capital humano tem um papel muito importante no setor hoteleiro. A perda do colaborador gera uma redução da produtividade, da lucratividade e prejudica a saúde organizacional.

GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é tão importante quanto a venda da unidade habitacional para um empreendimento hoteleiro. Castelli (2001, p. 29) afirma que

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

Para Goulart (2002), a administração de recursos humanos surge a partir da necessidade de ter colaboradores mais produtivos na empresa aumentando o rendimento do trabalho. Dessa forma, tem-se uma tecnologia de gerenciamento para garantir a produtividade e o bom desempenho.

A política de recursos humanos deve promover e incentivar o trabalho em equipe e a busca de metas de desempenho e de reconhecimento pelo serviço prestado. A organização que não reciclar seu quadro de funcionários terá sua mão de obra estagnada e, assim, será ultrapassada pelos concorrentes adaptados ao novo cenário hoteleiro.

Para Mullins (2004, p. 332) “uma característica particular do desempenho organizacional e da eficácia é a atenção à qualidade, e isso é especialmente importante no setor de serviços e nas organizações de hospitalidade”. O desempenho organizacional está inteiramente ligado ao serviço prestado pelo colaborador. Um serviço de qualidade constante fideliza clientes e promove o sucesso do meio de hospedagem.

Os processos da gestão de pessoas, assim como as atividades e funções atribuídas são descritos e analisados de forma diferente de acordo com cada autor. Para Carvalho e Nascimento (2004), as atividades desenvolvidas dentro do setor de pessoas abrangem os processos de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e plano de carreiras.

O processo de recrutamento e seleção é o marco inicial da jornada do colaborador na empresa. Gil (2001, p. 152) diz que “o processo de recrutamento é uma das etapas mais importantes do processo de admissão de um novo profissional”. É importante que haja uma política de valorização do colaborador e que esta seja perceptível ao colaborador. O recrutamento interno propõe essa valorização da mão de obra, procurando colaboradores que tenham potencial para cargos de maior importância.

Um dos riscos de optar pelo recrutamento interno é que acaba por isolar candidatos externos com novas ideias e conceitos administrativos. O recrutamento externo viabiliza a entrada de colaboradores com novas visões e/ou novas técnicas de trabalho que geram vantagem a organização.

Castelli (2001, p. 37) enfatiza que,

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

O dilema do processo de seleção é encontrar a pessoa certa para o cargo certo. O colaborador deve estar relacionado com os objetos e metas da empresa. O recrutamento deve ser bem planejado para que não traga colaboradores descomprometidos com o trabalho para dentro da empresa, evitando as tantas demissões ou substituições do setor hoteleiro.

Chiavenato (1999, p. 115) apresenta cinco técnicas de seleção: entrevista, prova de conhecimento, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. As técnicas de seleção mais utilizadas são: entrevistas, provas de capacitação, testes de aptidão, testes de personalidade e técnicas de simulação. O entrevistador deve estar entendido dos cargos, da filosofia da empresa e do mercado de trabalho.

O processo de avaliação do desempenho tem a função de verificar se o colaborador está atuando como o planejado, e em caso de falhas terá maior facilidade para corrigi-las. Dessa forma, a empresa terá seu desenvolvimento como o planejado.

Segundo Chiavenato (1999) a avaliação do desempenho do colaborador vai julgar e mensurar o valor do seu serviço e avaliar sua contribuição para a empresa. Na avaliação do desempenho, o setor de recursos humanos tem papel primordial para garantir o bom desempenho do colaborador junto a empresa.

O treinamento de colaboradores capacita o colaborador para desempenhar as funções de seu cargo da melhor forma possível. Chiavenato (1999, p. 295) conceitua treinamento como

um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos. É um processo educacional porque visa à formação e preparação das pessoas. E está voltado eminentemente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa. Ele envolve três tipos de conteúdo, que são: transmissão de

informações e de conhecimento, desenvolvimento de habilidades e desenvolvimento de atitudes.

O colaborador que obtiver um bom treinamento concedido pela empresa, se tornará capacitado para melhor atender aos clientes e oferecer serviços de qualidade. O treinamento que capacita é o mesmo que motiva aquele colaborador, e o faz compreender seu lugar dentro do meio de hospedagem.

O desenvolvimento consiste no aperfeiçoamento das capacidades e das motivações do colaborador tornando-o elemento de suma importância na empresa.

O planejamento de carreira deve ser constantemente aprimorado e repensado, pois é fundamental para o sucesso profissional do indivíduo estar atualizado com as novas tendências e exigências do setor.

Bonfato (2013), ao pensar a carreira profissional, cita qualidades a serem cultivadas pelos candidatos da atividade hoteleira: visão global e conhecimento abrangente; senso de realidade e atenção para o que ocorre à sua volta; capacidade de adaptação a novas funções; imaginação no trato com situações que exigem atitude; capacidade de análise crítica das situações e de comandar equipes com sinergia; ética profissional no desempenho das funções. Elementos que em conjunto possibilitam uma boa desenvoltura e atuação do sujeito junto as necessidades do setor hoteleiro.

A remuneração no setor hoteleiro é estabelecida de acordo com o mercado e a concorrência local. Os valores se equivalem a fim de manter as organizações dentro do patamar real do mercado.

Algumas empresas utilizam programas de recompensas para satisfazer e motivar os colaboradores. Segundo Aquino (1988), os benefícios que mais influenciam a motivação do trabalhador são assistência médica, alimentação, transporte e lazer.

A diferença de benefícios oferecidos também é perceptível de uma empresa eficiente para outra nem tanto. Na legislação brasileira, a remuneração é baseada nos pisos salariais, que é variável de acordo com a região.

Enquanto, Lucena (1995) expressa que a política salarial deve ser estabelecida levando em consideração o plano de cargos. Assim, os colaboradores poderão ter melhores condições salariais de acordo com as atribuições do seu cargo, e sua atuação dentro da empresa. Tendo como variante a responsabilidade e a contribuição do cargo.

Portanto, a administração hoteleira deve conhecer o mercado e equiparar as suas metas, para que desenvolva um plano de cargos e salários de gere resultados positivos para a empresa e para o colaborador.

A comunicação interna é um modo de integrar o colaborador aos objetivos da empresa. Para ter um bom desempenho nas tarefas o colaborador deve saber o que se espera dele, qual a importância da sua função dentro do meio de hospedagem. E, também, é fundamental que ele conheça a missão e as diretrizes que possuem a empresa em que está integrado.

Essa comunicação entre gestor e colaborador é uma estratégia que visa integrar o colaborador a equipe de trabalho e, dessa forma, o faça perceber seu papel junto a empresa. A comunicação interna pode ser feita em pequenas reuniões de equipe ou palestras motivacionais, em períodos variados, mensal ou semanal. A mensagem deve ser clara e objetiva para melhor entendimento do colaborador. O sucesso da comunicação interna resulta na segurança de ter colaboradores comprometidos e engajados.

Para Clemen (2005), o papel da comunicação interna é transmitir aos funcionários os objetivos, a missão e os valores da empresa, gerando motivação, produtividade e resultados. Ressalta, também, que as empresas que não utilizam essa ferramenta gerencial estão perdendo a oportunidade de fazer de seus profissionais verdadeiros aliados do negócio e corresponsáveis pelo sucesso e desempenho da organização.

METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida foi de caráter descritivo e exploratório, a fim de perceber e descrever a realidade da gestão de pessoas na hotelaria presente no município de Santa Vitória do Palmar.

A pesquisa exploratória é utilizada para investigar uma área ainda não trabalhada. A pesquisa descritiva é usada para fazer uma relação entre as variáveis. Para Richardson (1999), a pesquisa descritiva é realizada com intuito de construir afirmações e descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características. Segundo Santos (2000) a pesquisa exploratória é uma aproximação ao tema e visa criar familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. E é realizada com levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais.

Quanto aos procedimentos, o estudo utiliza-se de um levantamento bibliográfico e documental a respeito dos conceitos bases sobre gestão de pessoas e a realização de uma entrevista com os gestores dos meios de hospedagem identificados na área de abrangência da pesquisa.

A autora optou por preservar os nomes empresariais dos 5 empreendimentos entrevistados, dessa forma serão citados como A, B, C, D e E. Manter o nome da empresa em sigilo é uma forma de manter sua privacidade quanto as suas estratégias gerenciais.

A técnica de levantamento de dados é a entrevista. A entrevista foi estruturada através de um questionário semiestruturado com perguntas abertas como instrumento para a coleta de dados.

O questionário foi aplicado aos 5 gestores no período de 30 de outubro a 7 de novembro de 2017. Está constituído de 20 questões que versaram sobre a gestão de pessoas do estabelecimento hoteleiro. As questões foram desenvolvidas para identificar as estratégias e procedimentos de gestão de pessoas adotadas nos meios de hospedagem em análise e alcançar o objetivo proposto neste trabalho.

ANÁLISE DOS DADOS

A partir da entrevista, podemos descrever os meios de hospedagem e suas práticas conforme apresenta-se na sequência. Em relação ao tempo de atuação do Hotel, número de unidades habitacionais e número de colaboradores a realidade encontrada foi:

O Hotel A está em atuação há muitos anos e não possui registros para definir seu tempo exato de atuação, mas de acordo com o entrevistado é cerca de 70 anos, este seria o hotel mais antigo da cidade. Ele possui 26 unidades habitacionais e conta com uma equipe de 8 colaboradores. O Hotel B está no mercado desde 1992, tem 25 anos, possui 13 unidades habitacionais e 3 colaboradores. O Hotel C está em atuação há 53 anos, conta com 20 unidades habitacionais e 2 colaboradores. O Hotel D tem 40 anos de atuação, 20 unidades habitacionais em sua estrutura e 4 colaboradores. O Hotel E está há 28 anos em atuação, possui 18 unidades habitacionais e uma equipe de 9 colaboradores.

Observa-se que todos os hotéis apresentam um período de atividades longo, o menor tem 28 anos de atividades e o maior em torno de 70 anos de atividades. Em relação ao número de Unidades habitacionais (UH) todos estão em uma faixa de proximidade que varia de 13UH a 26 UH. A quantidade de colaboradores sofre uma variação maior de 2 colaboradores até 9 colaboradores. Chama a atenção que segundo hotel com menor número de UH conta com o maior número de colaboradores.

Quanto à existência de setor de gestão de pessoas, pode-se constatar que nenhum dos meios de hospedagem pesquisados possuem estrutura administrativa caracterizada como setor de gestão de pessoas.

Quanto as práticas de gestão de pessoas utilizadas, os hotéis A, D e E não responderam, pois consideraram não fazer uso de nenhuma prática. O Hotel B disse que o escritório contábil é responsável por contratações e demissões. O Hotel C disse que não faz uso de nenhuma prática. Os entrevistados tiveram dificuldade em compreender que fazem uso de algumas práticas mesmo que não haja setor, mas no decorrer da entrevista identificamos as práticas utilizadas.

Quanto a necessidade de utilizar alguma prática de gestão de pessoas, os hotéis A e B não responderam. O Hotel C disse que não há necessidade. E os hotéis D e E responderam que sim, que necessitam desenvolver programas de capacitação. O responsável pelos processos vinculados a gestão de pessoa

nos hotéis B, D e E são os sócios, nos hotéis A e C são os gestores. A tomada de decisão em ambos os casos é unilateral.

Quanto a forma em que é feito o recrutamento e a seleção dos colaboradores obteve-se o seguinte panorama: o Hotel B não respondeu, pois é uma tomada de decisão entre os sócios. O Hotel C possui um banco de dados constituído por antigos colaboradores e conhecidos que atuam na área. O Hotel D realizou este processo somente uma vez, e foi feito por meio da indicação de outras pessoas. O Hotel A seleciona por meio de currículo, faz entrevista e pede referências de trabalhos anteriores. O Hotel E seleciona por currículo, faz entrevistas e, também, utiliza indicações de outras pessoas.

Quanto a possuir estagiários e terceirizados, o Hotel A alegou que não tem estagiários e nem terceirizados, os demais hotéis não possuem terceirizados, mas esporadicamente permitem alunos de turismo e hotelaria para a prática de estágio supervisionado não remunerado.

Quanto a possuir colaboradores com formação em hotelaria, os hotéis A, B e D não possuem colaboradores com formação na área. O Hotel C alega que seus colaboradores possuem cursos de capacitação na área de hotelaria e o Hotel E tem dois colaboradores cursando Bacharelado em Hotelaria na FURG.

Quanto ao interesse em contratar colaboradores com formação na área, o Hotel A não soube responder, o Hotel C não possui o interesse, e os demais hotéis possuem interesse em contratar. Neste sentido, a seleção dos recursos humanos baseia-se, sobretudo, na entrevista e na indicação do sujeito. Não existe a preocupação primordial em buscar ou contratar um profissional capacitado na área, embora haja uma sinalização de interesse em contratar colaboradores com formação na hotelaria.

Quanto a formação do quadro de colaboradores, o Hotel A divide sua equipe em governança, recepção, lavanderia e manutenção. O Hotel B tem uma camareira, uma auxiliar de cozinha e uma diarista. O Hotel C tem uma camareira e um recepcionista que também desempenha a função de gerente. O Hotel D possui três serviços gerais e um ronda. No caso do Hotel D, o ronda tem função de recepcionista noturno, e os intitulados serviços gerais atuam tanto na recepção, na lavanderia e na governança. O Hotel E tem sua equipe

dividida em recepcionista e camareiras. No panorama geral dos Hotéis estudados constata-se a não existência de um quadro fixo de funções a serem realizadas pelos colaboradores. Um mesmo sujeito poderá circular em mais de uma função de acordo com a necessidade.

Em relação as questões 10 - “O quadro de funcionários atual é adequado a demanda do meio de hospedagem?”, 11 - “O quadro de funcionários atual é suficiente a demanda do meio de hospedagem?” e 12 - “O quadro de funcionários atual é eficiente a demanda do meio de hospedagem?”, os gestores encararam-nas com a mesma perspectiva. Elas referem-se ao desempenho dos colaboradores, questiona se o quadro de colaboradores é adequado, eficiente ou suficiente. Por exemplo, um quadro de colaboradores adequado não significa necessariamente que seja suficiente ou eficiente ao mesmo tempo no que se refere ao desempenho.

O Hotel A considerou seu quadro de colaboradores como eficiente e adequado a baixa demanda atual, quando há o aumento da demanda são feitas contratações temporárias. O Hotel B alega que seu quadro de colaboradores é adequado e quando se faz necessário realizam contratações temporárias. Os Hotéis C e E afirmam ter quadros de colaboradores adequados, eficientes e suficientes. O Hotel D diz que seu quadro é adequado e eficiente, mas poderiam ter mais colaboradores para ser suficiente. Destaca-se a prática da maioria dos Hotéis em estudo de contratações temporárias para suprir demandas referentes a sazonalidade da atividade.

Quanto a possuir plano de treinamento ou capacitação, nenhum dos meios de hospedagem estudados possui alguma prática de capacitação ou treinamento.

Quanto a realização de avaliação do desempenho, os hotéis A, C, D e E não realizam nenhuma forma de mensuração de desempenho. O Hotel B faz uso de uma revisão do trabalho periódica, de forma a avaliar o desempenho do colaborador.

Quanto aos termos salariais, os hotéis A e B classificam-se como praticantes da tabela salarial da hotelaria. Os hotéis C, D e E utilizam a tabela do sindicato do comércio para realizar a remuneração de seus colaboradores.

Quanto a oferta de benefícios ou assistência social, os hotéis A e C não oferecem nenhum tipo de benefício. O Hotel B oferece auxílio alimentação. O Hotel D utiliza um programa de incentivo que consiste em alcançar uma meta pré-estipulada de rendimento, quando a meta é alcançada os colaboradores recebem um bônus em dinheiro. O Hotel E oferece plano de saúde.

Quanto a possuir programa de incentivo a qualificação, os hotéis A e C não possuem nenhum programa. Os hotéis B, D e E não possuem nenhum programa próprio de incentivo ou qualificação, mas apoiam os colaboradores que queiram buscar qualificação, esse apoio é entendido como troca de horário, de turno e até abono de faltas quando necessário, sem apoio financeiro.

Quanto a existência de plano de carreira, nenhum dos meios de hospedagem pesquisados possui algum tipo de plano de carreira, mas o Hotel D tem interesse em desenvolver plano de carreira para seus colaboradores. Ao analisar a estrutura dos cargos pode-se relacionar a não existência de plano de carreiras visto a não existir um organograma de funções completas e definidos entre os colaboradores. Uma vez que muitos colaboradores desempenham as mesmas funções de acordo com a demanda e, também, realizam mais de um tipo de função.

Quanto ao processo de comunicação interna, nos hotéis A e E não é feito nenhuma ação para gerar uma comunicação entre gestor e colaborador. Os hotéis B, C e D utilizam-se de reuniões, encontros e até conversas informais para salientar a importância do serviço prestado pelo colaborador e informá-lo das atividades do meio de hospedagem.

Quanto ao interesse de desenvolver a gestão de pessoas, os hotéis A e C não possuem interesse em desenvolver e nem em implantar algum processo de gestão de pessoas. Os hotéis B, D e E possuem interesse no desenvolvimento da gestão de pessoas, voltado principalmente nos programas de treinamento e de capacitação de colaboradores.

De acordo com os dados obtidos pode-se compreender as práticas realizadas pelos meios de hospedagem observando-se que o Recrutamento e Seleção ocorrem de forma básica, somente acontecem quando se faz

necessário. Já a Avaliação do desempenho apenas é realizada em um meio de hospedagem e é esporádica, não há indícios de que a amostragem possa revelar a qualidade da prestação do serviço.

O Incentivo a qualificação se faz presente de modo informal, não há programas de incentivo, mas alguns dos meios de hospedagem dão apoio aos colaboradores que buscarem essa qualificação por conta própria, como por exemplo fazendo o ajuste da carga horária desse colaborador. É uma forma de incentivo que não gera nenhum gasto com um programa específico.

A Comunicação interna é realizada de forma simples, muitas vezes como uma conversa informal, mas ainda com o intuito de informar o colaborador a respeito do serviço prestado, do seu papel, dos objetivos alcançados pela empresa, e dos objetivos a serem alcançados.

Como pode-se perceber, programas de treinamento ou capacitação, e plano de carreira ainda não fazem parte das atividades de gestão de pessoas nos meios de hospedagem pesquisados no município de Santa Vitória do Palmar. Os meios de hospedagem que possuem a intenção de desenvolver o setor de pessoas, priorizam a inserção das práticas de treinamento e capacitação e plano de carreira.

Após a análise dos dados pode-se conhecer as ações de gestão de pessoas empregadas na hotelaria de Santa Vitória do Palmar, reconhecendo suas práticas e revelando a objetividade com a qual são aplicadas. Somente quando há a extrema necessidade de algo para alcançar os objetivos da empresa, seja um novo colaborador, seja a motivação aos atuais, ou apenas diferenciar um serviço.

CONCLUSÃO

Diante dos dados apresentados neste trabalho foi possível realizar a análise das práticas de gestão de pessoas na hotelaria de Santa Vitória do Palmar objetivo que conduziu o estudo. Através de sua realização foram apresentadas as práticas utilizadas pelos meios de hospedagem, em estudo, que revelou que dentre os cinco meios de hospedagem pesquisados somente

três deles utilizam práticas de gestão de pessoas de uma forma básica, mas eficiente de acordo com a realidade e objetivos de cada um.

Os resultados obtidos contribuem para a melhor compreensão da gestão de pessoas na hotelaria de Santa Vitória do Palmar. O diagnóstico apontou que a gestão de pessoas na hotelaria de Santa Vitória do Palmar é realizada de uma forma precária, utilizando de práticas básicas somente por necessidade, porém mesmo com a necessidade de capacitar os colaboradores, os meios de hospedagem ainda não tomaram a iniciativa de investir em programas de capacitação.

Para que os empreendimentos hoteleiros se mantenham em foco no mercado propõe-se que haja investimentos na gestão de pessoas. A criação de um setor não irá, necessariamente, favorecer a organização, a gestão de pessoas deve ser desenvolvida de acordo com a necessidade do meio de hospedagem. Por exemplo, notou-se que não há programas de treinamento nos meios de hospedagem pesquisados e conjuntamente há a necessidade de capacitar os colaboradores, nesse âmbito sugerimos investimentos em programas de treinamento e capacitação.

Não em tom conclusivo, mas reflexivo apresenta-se o questionamento a respeito do valor dos recursos humanos e da gestão dos mesmos, como o capital mais valioso que a empresa pode ter em um cenário competitivo e em contantes transformações e adaptações.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BONFATO, A. C. *Desenvolvimento de hotéis: estudos de viabilidade*. 2ª Ed, São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. *Administração de recursos humanos*. 1.vol. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. 8. Ed. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2001.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLEMEN, P. *Como implantar uma área de comunicação interna, nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GOULART, I. *Psicologia organizacional do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2002.

LUCENA, M. D. S. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.

MULLINS, L. J. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. 6 ed. Tradução Vinicius Figueira. Porto Alegre: Bookman, 2004.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.