

## **Ensaio e Iniciação Científica**

### **A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA HOTELEIRA\***

Alice Fernandes Teixeira Coelho Fonseca  
Alessandra Carla Ribeiro Sales Gutierrez\*\*  
Prof. Orientadora: Kátia Oliver de Sá\*\*\*

" Para um ser humano... crescer significa atingir a maturidade, um crescimento interno de qualidade. E aqui é interessante notar uma estrita relação entre pensamento e valor. Ambos podem ser encarados como passagens da alta afirmação para integração. Estas duas tendências são ambos aspectos essenciais de todo e qualquer sistema vivo. E, se examinamos os valores podemos observar uma passagem correspondente da competição para a cooperação, da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da dominação para a parceria."

Fritijof Capra

#### **RESUMO**

Este texto aborda como a Administração de Recursos Humanos na última década, tornou-se assunto importante nas organizações, e essas para se manterem no mercado, resolveram investir na capacitação dos seus funcionários. As empresas hoteleiras, passaram a reconhecer que o elemento humano é peça fundamental na prestação dos serviços, por isso é necessário qualificá-lo e motivá-lo para que desempenhe suas funções da forma esperada. O nosso objeto de pesquisa foi o papel do gerente de recursos humanos no Bahia Othon Palace, e as atividades desenvolvidas por esse com intuito de promover o bem-estar dos funcionários e propiciar retornos positivos à organização.

Palavras – chave: Administração de Recursos Humanos, serviços , qualidade, Empresa hoteleira.

Na década de 90, o mundo passou por muitas transformações e uma delas foi a abertura dos mercados para o livre comércio. Isso fez com que todo o mercado, tanto de produtos assim como de serviços passassem a ter uma grande preocupação com o que fazer para sobreviver nesse mercado de concorrência acirrada.

As empresas perceberam então, que teriam que adotar uma nova postura, para poderem continuar existindo nesse mercado. Dessa forma surge a preocupação com a qualidade total dos seus serviços. As qualificações dos serviços são os atributos mais representativos para a satisfação dos clientes. Para qualificar os seus produtos as empresas resolveram investir em equipamentos e tecnologias. Porém empresas prestadoras de serviços como é o caso de empresas hoteleiras, optaram por investir na sua mão de obra.

O que estas empresas vêm apontando é que o investimento na mão de obra começa com a valorização do Recurso Humano. É preciso motivar os funcionários, não só ouvindo suas opiniões como oferecendo treinamento adequado. Em uma empresa hoteleira a eficiência dos funcionários em todos os setores do hotel é de grande importância, pois não basta apenas abrir um largo sorriso para se mostrar simpático e assim assegurar a preferência do cliente. Portanto, a preocupação com a eficiência dos serviços e dos profissionais é um fator que apresenta grande crescimento na rede hoteleira. O serviço de hotelaria é uma atividade de prestação de serviços onde o ser humano, deve ser o centro de tudo e que jamais poderá ser trocado pelas máquinas. A administração de recursos humanos cuida do desenvolvimento de pessoas que pertencem a uma organização, proporcionando as empresas uma mão de obra motivada, integrada e produtiva.

#### **A Empresa e a Importância dos Recursos Humanos**

---

\*\* Estudantes do 4o ano de Administração com ênfase em Hotelaria da UNIFACS.

\*\*\*Mestranda em Educação pela UFBA. Especialista em Liderança Organizacional e Metodologia e Didática do Ensino Superior. Professora da UNIFACS e integrante do Núcleo de Gestão e Planejamento do Turismo e da Cultura (DCSA1).

O comportamento dos seres humanos é voltado para a satisfação de seus desejos e necessidades individuais e sempre visa alcançar seus objetivos. Por isso, ao interagirem num ambiente reagem, respondem aos seus interesses. Numa organização a reação pode representar uma resistência, quando esses não concordam com as estratégias de liderança adotadas, com as práticas organizacionais. Dentro de uma organização, alguns fatores se constituem em motivacionais e geralmente aparecem relacionados às tarefas realizadas, as habilidades exercitadas, o reconhecimento do trabalho e na qualidade das relações desenvolvidas com as outras pessoas do ambiente de trabalho. Portanto a empresa deve reconhecer seus funcionários como o seu maior patrimônio, o seu recurso mais valioso e pensar nesses profissionais como pessoas que possuem valores, motivações, necessidades.

É importante salientar que ao selecionar os recursos humanos, visando alcançar objetivos organizacionais, é preciso que a empresa ofereça qualidade de vida no trabalho através de um ambiente saudável. O bom relacionamento, por exemplo, deve ser desenvolvido e cultivado entre as pessoas e a empresa, de forma cooperativa, pois as pessoas que ingressam e passam a participar da organização se constituem no único recurso vivo e dinâmico. É importante reconhecer que essas pessoas, no seu trabalho, disponibilizam à empresa seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Todo profissional ao ingressar numa organização, assina um contrato formal onde está escrito o cargo que ocupará, o conteúdo do seu trabalho, salário, horário de trabalho, etc, mas existe um contrato psicológico que traduz uma expectativa daquilo que a organização e o indivíduo esperam conquistar e realizar com esse novo relacionamento. Esse contrato não se constitui num acordo formal, mas influencia no comportamento das partes envolvidas e é um elemento relevante em qualquer relação de emprego.

As políticas estabelecidas por uma organização, refletem à sua filosofia e às suas necessidades, e são as regras que dirigem as funções e visam assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos almejados. Portanto, é necessário que se possa oferecer na empresa condições para que seus membros alcancem seus objetivos individuais de realização, pois este é o fator motivacional dos mais importantes.

#### O Papel do Especialista em Recursos Humanos

O principal papel do departamento de Recursos Humanos é tratar de assuntos referentes a aspectos internos e aspectos externos ou ambientais à empresa. A maneira como esse órgão coordena as pessoas dentro da organização, pode representar um aspecto crucial na competitividade organizacional. Segundo Antonio Carlos Gil (1994), o perfil do profissional especialista em Recursos Humanos na última década desse século se alterou, ele passou a ser um consultor especializado dentro da empresa, prestando serviços. Esse profissional deve dominar conhecimentos específicos de Recursos Humanos e compreender especificidades das outras áreas da empresa. Para isso, deve buscar contatos, estreitar laços com os outros setores, visando unir esforços para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Para enquadrar-se no novo perfil exigido o profissional de Recursos Humanos deve constantemente se autoqualificar, identificar e promover ações voltadas à capacitação de pessoal em todos os níveis e deve ter espírito conciliador, integrador e ter habilidade para negociar com gerentes.

De acordo com este estudioso da área, entre as funções inerentes ao profissional de Recursos Humanos, destacamos a função de comunicador, selecionador, instrutor, avaliador, líder e gestor de qualidade. Saber comunicar-se é uma habilidade requerida a todos os profissionais que exercem funções gerenciais, contudo o profissional de Recursos Humanos, é o grande comunicador da empresa, pois ele inicia a comunicação antes mesmo de um candidato ser admitido. Logo ele deve fazer-se entender, saber ouvir, para que a comunicação não se confunda com o ato de informar que é unilateral, onde só a pessoa que tem a informação a dar se envolve. Esse profissional como emissor, deve escolher o código correto, ou seja, o mecanismo adequado para exteriorizar suas mensagens, para que o receptor, aquele a quem se comunica, a decifre de forma sintonizada, garantindo assim que o receptor compreendeu aquilo que coincide com o que o emissor pretendia informar.

A atividade de seleção de pessoal é uma das mais importantes para o órgão de Recursos Humanos, é por meio dela que as pessoas ingressam na empresa, e quando bem feita ela evita problemas futuros para essa, como o desempenho inadequado na execução de tarefas e altos índices de rotatividade de pessoal. Cabe ao profissional de Recursos Humanos dispor de conhecimentos, experiência para selecionar de forma eficaz e auxiliar as demais chefias, que de acordo com as novas tendências são co-responsáveis pelo processo seletivo.

É importante salientar que os treinamentos e reciclagens são vistos como ferramentas para suprir carências dos profissionais em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, propiciando condições para que esses desempenhem suas tarefas de forma satisfatória, contribuindo assim para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. É tarefa do órgão de Recursos Humanos promover treinamentos, mas de acordo com as mudanças necessárias, reconhecidas ou mesmo apontadas pelas gerências.

O profissional de Recursos Humanos deve estudar e implantar o sistema de avaliação do desempenho de seu pessoal, de forma tecnicamente elaborada, evitando que essa seja superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado, pois através da avaliação de desempenho é que se verifica se o ocupante do cargo está cumprindo os deveres e responsabilidades descritas para o seu cargo.

Na função de líder, o profissional de Recursos Humanos, assim como os demais gerentes de uma empresa moderna, devem influenciar as atividades dos profissionais e dos grupos para a realização de objetivos. O papel do gerente de Recursos Humanos na Gestão de Qualidade é dotar-se de conhecimentos capaz de persuadir a alta administração de que é preciso criar uma “cultura de qualidade” voltada para os seres humanos, pois para se atingir a qualidade desejada nos produtos e serviços, é preciso dos esforços e desejos de todos os profissionais da empresa, imbuídos de espírito de equipe que joga em um time para vencer.

### **O Recurso Humano na Hotelaria**

O elemento humano que presta serviços continua sendo a peça fundamental da empresa hoteleira, apesar do progresso técnico, pois é do tratamento que o hóspede recebe que ele forma a imagem do hotel. Nos médios e grandes hotéis, o elemento humano qualificado é condição relevante para a oferta de serviços de qualidade, é a base do esquema operacional, e esse deve adaptar-se aos novos equipamentos e técnicas de gestão, pois na empresa hoteleira o trabalho desenvolvido é caracterizado pelo dinamismo devido à diversidade de situações.

O sucesso das empresas prestadoras de serviços depende da qualidade dos processos e estes da capacitação das pessoas que os executam. Para se manterem competitivas, estas identificam a necessidade de investir na educação e em treinamentos que agregam valor às pessoas e assim passam a ter no seu quadro de funcionários pessoas capazes que possibilitam um retorno positivo aos negócios da empresa, contribuindo dessa forma para elevar a auto-estima e satisfação das necessidades de todo o ser humano que dela faz parte.

Segundo Castelli (2000), o produto hoteleiro é um somatório de bens e serviços que deve primar pelo seu equilíbrio; Logo é preciso que o hotel ofereça aos clientes excelentes equipamentos, instalações e prestação de serviços de forma a satisfazer e encantar os clientes. Na década de 70, foi criada a classificação hoteleira que focava 70% da pontuação na qualidade das instalações e equipamentos, e apenas 30% aos serviços. Isso gerou um estilo gerencial que não valorizou adequadamente as pessoas e assim não se investiu na capacitação e satisfação pessoal do elemento humano prestador de serviço.

A necessidade de reação surgiu com a competitividade acirrada na década de 90, o que levou às empresas hoteleiras a repensar o capital gasto com investimentos na educação e treinamento dos seus recursos humanos, para oferecer um serviço de qualidade capaz de mantê-la firme no mercado atual, e que atenda às necessidades de todas as pessoas com as quais a empresa tem compromisso, tais como: empregados, clientes, acionistas e a comunidade.

O estilo gerencial vem apresentando mudanças, cabendo a pessoa que exerce a função de gerência

compromissar toda a equipe, conceder autonomia sobre determinados processos, principalmente aqueles funcionários que estão na “linha de frente”, tratando diretamente com os hóspedes, evitando assim soluções lentas devido a necessidade de consultas ao superior. É necessário reconhecer e delegar autoridade sobre os processos que compõem a função. Estudos apontam que quando todos os funcionários da empresa hoteleira estão educados, treinados e engajados, eles passam a compreender e apoiar a missão dos serviços e chamam para si a responsabilidade pela qualidade. Portanto esse é o grande desafio dos gerentes de hotelaria para esse novo milênio que estamos por iniciar.

### **O Papel do Gerente de Recursos Humanos na Empresa Hoteleira**

Maximizar a produtividade dos funcionários, promover seu bem-estar, implementar e supervisionar os programas de treinamento, a política e os procedimentos na área de recursos humanos, respeitando as leis estaduais, federais e a filosofia do hotel, são as funções básicas do cargo do gerente de recursos humanos na empresa hoteleira.

É responsabilidade do gerente de recursos numa empresa hoteleira, selecionar candidatos qualificados e providenciar para os mesmos orientação e treinamento, para que estes possam contribuir para o progresso do hotel. É necessário também garantir que os funcionários sejam tratados com respeito. Outros fatores importantes são: implantar e controlar um plano de cargos e salários, manter-se atualizado com a política de relações humanas, controlar a frequência dos funcionários em treinamentos, prover e organizar os benefícios e obrigações sociais, manter um arquivo completo e minucioso dos empregados, utilizar técnicas de motivação, padronizar os serviços, supervisionar o serviço de qualidade oferecido ao hóspede, orientar e coordenar as avaliações de desempenho, certificar-se de que a política salarial seja cumprida e ainda, desenvolver e implementar estratégias para atingir a satisfação dos funcionários, promover o desenvolvimento de habilidades nos funcionários, garantir que medidas disciplinadoras sejam tomadas quando necessário e cuidar das questões sindicais.

### **O Perfil do Gerente de Recursos Humanos do Bahia Othon Palace**

A nossa pesquisa centrou-se no Bahia Othon Palace, que pertence a Rede Othon constituída de 19 meios de hospedagem sendo 14 hotéis e 5 pousadas, localizadas em 7 estados brasileiros (Bahia, Alagoas, Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Ceará e Pernambuco).

O Sr. Othon Lynch Bezerra de Melo, fundador da rede, em 1943, vislumbrou possuir Meios de Hospedagem em todo território nacional, oferecendo estrutura física adequada e confortável e serviços de alta qualidade. Com esse intuito alguns Meios de Hospedagem já possuem o certificado da ISO 9002 e outros estão na fase final de certificação.

O Bahia Othon Palace foi escolhido para ser estudado por se tratar de uma Empresa que direciona os seus esforços na melhoria e qualificação dos seus serviços, como por exemplo, a implantação da ISO 9002 que foi desenvolvida desde maio/99 e concluída em agosto/2000. A classificação da Embratur, portanto não é meta principal do Hotel porque requer reformas dispendiosas na sua estrutura física e os administradores acreditam que a ISO 9002 garantirá a qualidade dos serviços, que é o que o hóspede mais avalia. Sendo assim, o bom atendimento deve ser a maior preocupação do Hotel, onde está sendo investido muito no aperfeiçoamento dos funcionários. Segundo o que é apontado neste trabalho, a tradição e a excelência da marca Othon estão confirmadas internacionalmente, e mais, pelo certificado de qualidade mais importante do mundo.

A administração da Rede Othon, atenta para as tendências de mercado, e ao fato de consumidores estarem cada vez mais exigentes, tem como foco administrativo para alavancar os serviços, a qualificação de seus funcionários. Esses, além de serem analisados no processo admissional com base nas competências exigidas pelo perfil de cargos/serviços, recebem treinamentos e reciclagens permanentes visando adequar e aprimorar as habilidades de forma que atendam as especificidade dos diversos serviços, não só administrativos mas principalmente de atendimento dos clientes/hóspede.

O Bahia Othon Palace possui atualmente 234 funcionários, que estão divididos em: Governança, Recepção, Manutenção, Reservas, Alimentos & Bebidas, Vendas, Controladoria e Recursos Humanos. A Rede Othon exige ao contratar um gerente de Recursos Humanos, que este tenha experiência anterior na área de RH e se possível, no ramo hoteleiro. Outras qualidades exigidas: espírito de liderança, que seja conciliador, que tenha dinamismo e espírito inovador. A Alta Administração da Rede Othon, que contrata o gerente de RH, avalia ainda, no processo admissional, se o perfil do candidato condiz com a filosofia da empresa.

A equipe de Recursos Humanos é responsável em aplicar dinâmicas de grupos, fazer entrevistas individuais, aplicar psicotestes com a parceria de psicólogos contratados. Essa equipe tem que ter a capacidade de averiguar características de personalidade dos candidatos para atender os diversos serviços do hotel. Dentre os vários perfis possíveis de ser encontrados, busca-se candidatos que valorizam relações francas, que prezam pelo bom clima de trabalho. Após ser admitido o novo funcionário passa por um período de experiência, onde o chefe direto acompanha suas novas funções analisando de perto se as características demonstradas no exame admissional realmente são observadas no decorrer do exercício de suas atividades e se principalmente demonstram qualidades ou disposição para trabalhar em equipe. É importante salientar que esses valores fazem parte da filosofia da Rede Othon.

O gerente de Recursos Humanos, é quem desenvolve e elabora programas diversos com o intuito de propiciar um ambiente de trabalho saudável, onde o bem-estar dos funcionários seja assegurado, e principalmente se preocupa com a qualificação em serviço dos funcionários.

O atual gerente de RH do Bahia Othon Palace é Sr. Rimaci Miguel, que estudou Engenharia Mecânica, Administração de Empresa e Processamento de Dados, porém não concluiu nenhuma das 3 universidades. Após desvincular-se de uma empresa de informática, onde atuava como gerente técnico, foi convidado pelo gerente do Hotel Sofitel Quatro Rodas, pertencente ao grupo Accor, a trabalhar como assistente de RH nessa unidade hoteleira. Nesse período ele confessa que apaixonou-se pela área de RH, chegando nesse mesmo hotel a atuar como gerente. No período de 1996 à 1998, passou a integrar a equipe de funcionários do Fiesta Bahia Hotel, na função de RH, conhecendo assim outra filosofia e desenvolvendo trabalhos adequados aos objetivos dessa empresa e sendo responsável inclusive pela implantação da ISO 9002. Em 1998, foi convidado por Aldo Campos, Gerente Geral do Bahia Othon Palace, para assumir a gerência de RH desse Meio de Hospedagem, período que a prioridade da administração era reformular políticas, investir na qualificação dos profissionais e reestruturar a empresa no contexto financeiro.

Nesse mesmo hotel, auxiliado pela administração participativa implementada pelo Gerente Geral, ele desenvolveu e passou a aplicar o treinamento essencial para os novos funcionários. Esse treinamento consiste num conhecimento minucioso sobre o Bahia Othon, sua estrutura física, produtos, serviços disponíveis e conhecimento sobre os demais hotéis da rede Othon. Implantou um programa de evolução de desempenho mensal, que é preenchida em duplas pelos funcionários e seu chefe direto. Ele acredita que esse método de avaliação é uma ferramenta de diagnóstico de extrema importância, pois a empresa passa a conhecer bem seus funcionários e esses por sua vez adquirem conhecimentos específicos e relevantes para desenvolverem de forma adequada suas funções, com um determinado comportamento e desempenho esperado pela empresa.

Esse método, segundo Sr. Rimaci, propiciou a empresa identificar necessidade de treinamentos e reciclagens, e para o funcionário representou uma satisfação, pois esses sentem-se mais valorizados, visto que sentem que a Empresa visa qualificá-los e tem real interesse pelo seu trabalho. A preferência pelo recrutamento interno, também motivou os funcionários, pois desde 1998, os profissionais do Bahia Othon Palace possuem prioridade quando surgem novas vagas em funções mais elevadas. Assim a Gerência de RH identifica funcionários que estão habilitados ou se tornarão aptos após treinamentos, a assumir uma nova função. Caso isso não seja possível, o departamento de RH através de informativo aos funcionários, solicita que esses tragam Curriculum Vitae de pessoas amigas que se enquadrem ao perfil. As festas promovidas no Bahia Othon Palace voltadas para a integração e lazer dos funcionários, também foram criadas pelo Sr. Rimaci e acontecem a

cada 3 meses, quando comemora-se os aniversários. As festas tradicionais também são festejadas, na área de eventos e todos esmeram-se na decoração e a área de A & B capricha nos alimentos e bebidas. Essas festas são organizadas num padrão idêntico aos oferecidos a clientes e ocorrem na “famosa área verde do Othon”.

### **Considerações Finais**

O que se observa na Rede Othon é uma verdadeira preocupação com as novas tendências do mercado que diante da realidade competitiva, procura estabelecer um diferencial na formação de seus funcionários. Como as suas instalações são antigas e percebem que não podem, na atualidade, concorrer de igual para igual com os super empreendimentos que vêm surgindo, resolveram acreditar e investir na qualificação da mão de obra.

O que ficou muito claro na pesquisa realizada é a grande preocupação com esse investimento e a certeza de que esse é o caminho que possibilita a empresa manter o seu alto padrão de qualidade com um certo número elevado de clientes fiéis. Isso ficou revelado também pela forma com que a empresa trata seus funcionários, criando um laço de fidelidade e de equipe que contribui para fortalecer os serviços que se traduzem, no dia a dia para os hóspedes, como fator de qualidade. Para nós estudantes, este estudo possibilitou uma investigação que evidenciou na prática, resultados que podem ser comparados ao que existe de mais avançado nos estudos da área.

O que também ficou como reconhecimento que possibilita avanços na forma de enxergar e conduzir a gestão de Recursos Humanos em Hotelaria, é o saber da convivência da humildade, da parceria que com muita sabedoria estabelece o reconhecimento dos serviços prestados pelas pessoas que delas fazem as suas realizações profissionais do cotidiano, e que faz refletir no cliente a satisfação e o reconhecimento de saber que está sendo bem cuidado, pois este é um dos papéis mais significativos que o meio de hospedagem pode ofertar à sociedade.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BUZZELLI, Giovanni Emilio. *Manual de La Industria Hotelera*. Madrid, Ediciones Ceac, 1994.
- CASTELLI, Geraldo. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul, Educs, 2000.
- CASTELLI, Geraldo. *Excelência em Hotelaria*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo, Atlas, 1998.
- DAVIES, Carlos Alberto. *Cargos em Hotelaria*. Caxias do Sul, Educs, 1997.
- DRUCKER, Peter. *O Gerente Eficaz*. Rio de Janeiro. Copyright, 1967.
- GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Atlas, 1994.