



TRADIÇÃO E MODERNIDADE NAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PESSOAS EM MEIOS DE HOSPEDAGEM

ADRIANE VIEIRA, Dra.

Faculdade Novos Horizontes

adriane.vieira@unihorizontes.br

GILBERTO BRAGA PEREIRA, MSc.

Faculdade Novos Horizontes

gilberto@nucleorh.com.br

CÁSSIA HELENA PEREIRA LIMA, MSc.

Faculdade Pitágoras

cassiah@bhlink.com.br

RESUMO

Dentre os equipamentos turísticos, a hospedagem é um dos mais importantes, por ser essencial a quem viaja e por fornecer o maior número de empregos desse segmento. Atrair turistas pressupõe a necessidade de pessoal preparado para criar, gerenciar e executar serviços. É nesse contexto que a Administração de Recursos Humanos ganha importância, pois a prestação de serviços ao hóspede é realizada pelo principal elemento, o humano. Este artigo descreve e compara os procedimentos de captação, seleção e contratação em 30 estabelecimentos de hospedagem de Belo Horizonte, nas categorias apart-hotéis e hotéis 3, 4 e 5 estrelas. Verifica, ainda, se tais práticas se enquadram nos paradigmas tradicional ou moderno de gestão. De base qualitativa, a pesquisa caracteriza-se como de natureza exploratório-descritiva. O instrumento de coleta de dados usado foi um questionário composto por questões fechadas e abertas. Os resultados mostram que o setor hoteleiro belo horizontino é bastante heterogêneo quanto aos aspectos em questão e indicam que as práticas contemporâneas estão presentes, principalmente, nos hotéis padrão 4 e 5 estrelas, não obstante estejam aquém, quantitativa e qualitativamente, do que a literatura propõe como características do paradigma moderno.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas; Recrutamento e Seleção; Hotelaria.

ABSTRACT

Lodging is one of the most important tourism components because it is essential to travelers and because it generates the highest number of jobs in this segment. Attracting tourists presupposes the necessity of qualified personnel to create, manage and perform services. It is in this context that Administration of Human Resources gains importance, for the provision of services to the guests is done by the main element: the human. This article describes and compares the procedures of recruiting, selection and hiring of 30 lodging institutions in Belo Horizonte, in the categories of apartment-hotels and hotels of 3, 4 and 5 star status. Also, it verifies whether such practices fit the traditional or the modern management paradigm. The research, of qualitative base, is characterized as having an exploratory-descriptive nature. The data collection instrument used was a questionnaire containing objective items and open-ended questions. The results showed that the lodging sector in Belo Horizonte is rather heterogeneous as to the aspects in question and indicate that contemporary practices are present, mainly, in 4 and 5 star hotels, although they still fall short of what is suggested by the literature as characteristics of the modern paradigm, both quantitatively and qualitatively.

Key-words: People Management; Recruiting and Selection; Lodging.

1 INTRODUÇÃO

Como resultado dos avanços em tecnologia da informação e telecomunicações, do aumento do consumo e da integração horizontal e vertical das empresas de turismo e hotelaria, o setor tornou-se o mais globalizado da economia, perdendo apenas para o financeiro. Dados da Organização Mundial de Turismo (OMT) mostram que essa atividade faturou US\$ 79 trilhões em 2005, contribuindo com mais de 10% na formação do Produto Interno Bruto (PIB). Na América Latina esse faturamento foi de US\$ 135 bilhões. O Brasil fechou o mesmo ano com um movimento de US\$ 3,9 bilhões, valor 19,83% maior que o registrado em 2004 (OMT, 2006).

Em 2006 a demanda do turismo mundial, superou as expectativas. Durante os quatro primeiros meses de 2006, as chegadas de turistas internacionais em todo o mundo totalizaram cerca de 578 milhões, cifra superior aos 553 milhões do mesmo período do ano passado. Esse crescimento de 4,5% confirma as previsões para todo o ano publicadas na edição de fevereiro do *Barômetro OMT del Turismo Mundial* (OMT, 2007). Espera-se que o crescimento prossiga em 2007 em todo mundo, ainda que num ritmo ligeiramente inferior, ao redor de 4%, configurando-se no quarto ano consecutivo de crescimento do setor.

No Brasil, dados do Banco Central revelam recorde histórico dos ganhos com turistas estrangeiros em visita ao Brasil em 2006: US\$ 4,3 bilhões (11,78% a mais do que os US\$ 3,9 bilhões auferidos em 2005, até então a melhor marca da série iniciada em 1969). Espera-se que a manutenção de ganhos no faturamento obtido em 2006 venha a se repetir em 2007, com um aumento na variação média de 29,8% (EMBRATUR, 2007).

A importância econômica desse setor da economia reside na capacidade de geração de emprego e renda e de investimentos, pois, para cada emprego direto (situando-se aí os da hospedagem), o turismo gera quatro ou cinco indiretos, entre os quais se incluem os postos em parques temáticos, restaurantes, bares, *shopping centers*, transportes e bancos (CAMPOS e GONÇALVES, 1998, p. 24; FERNANDES e COELHO, 2002). Um produto turístico deve apresentar atrativos naturais, artificiais ou culturais, bem como a base material que possibilita receber e servir o turista com o mínimo de conforto, constituída por infra-estrutura básica local e de acesso, equipamentos turísticos específicos (agências de viagem, meios de hospedagem, rede gastronômica, transportadoras locais, rede turística de diversões) e equipamentos de apoio, como rede médico-hospitalar, locação de veículos, rede de entretenimento, comércio de souvenirs, *shoppings* e lojas de conveniência (CAMPOS e GONÇALVES, 1998, p. 69-70). É possível, assim, pensar em superlativos para configurar esse setor como fonte empregadora e empreendedora.

Dentre os equipamentos turísticos, a hospedagem é um dos mais importantes; além de essencial ao turista, fornece o maior emprego total. Entretanto, para que sejam capazes de atrair turistas internacionais ou nacionais e potencializar sua representatividade, um país ou uma região devem contar com pessoal preparado para criar, gerenciar e executar serviços a eles destinados. É nesse contexto que a Administração de Recursos Humanos - ARH ganha importância, pois a prestação de serviços ao hóspede é realizada pelo principal elemento constitutivo desse complexo: o empregado.

Um dos maiores desafios reservados a ARH, no setor, consiste na implantação de estratégias, planos e programas para atrair, motivar, desenvolver, remunerar e reter as melhores pessoas para cumprir metas organizacionais e objetivos operacionais. A introdução dessa função, que poder-se-ia configurar como moderna prática de RH, deve ser creditada às empresas hoteleiras e de *fast-food* multinacionais, cujos modelos

incorporaram-na fortemente aos negócios, trazendo consigo inovações (TANKE, 2004). Contudo, é preciso ter clareza de que o setor hoteleiro é heterogêneo em sua composição e guarda em si uma considerável diversidade.

A busca de dados sobre os funcionários (número, escolaridade média, idade média etc.) desse setor em Belo Horizonte junto aos órgãos reguladores, como Belotur e Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH), revelou-se infrutífera e motivou o desenvolvimento de uma pesquisa ampla, que teve como objetivo descrever e analisar o perfil de qualificação dos empregados da indústria hoteleira, as práticas de RH dos hotéis e a formação profissional oferecida pelas instituições de ensino técnico e de graduação. Este texto apresenta apenas a análise dos dados que se vinculam ao seguinte problema de pesquisa: *qual a configuração das práticas de captação, seleção e contratação de mão-de-obra dos apart-hotéis, hotéis de padrão 3 estrelas e hotéis de padrão 4 e 5 estrelas em Belo Horizonte?* Para tanto, descreve e compara os procedimentos de estabelecimentos de diferentes padrões de classificação e verifica em que paradigma – tradicional ou moderno – de RH eles se enquadram. Espera-se que a descrição e a classificação dos dados contribuam para a adoção de ações que otimizem processos e práticas, mesmo porque esse aprimoramento significa valorizar os clientes internos e externos, pressuposto fundamental para o sucesso de um hotel. Assim, é quase senso comum que a RH de hotelaria deve ter um cuidado extra ao selecionar e treinar a equipe de trabalhadores, pois dificilmente uma pessoa expressará uma atitude hospitaleira se não possuir inclinação e até mesmo vocação para servir.

2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O parque hoteleiro de Belo Horizonte é composto por 52 hotéis no padrão de 2 a 5 estrelas e 37 apart-hotéis, totalizando 89 estabelecimentos. São 7.893 unidades habitacionais (UH's), 31,8% das quais se disponibilizam em apart-hotéis, 9,2% em hotéis de cinco estrelas, 25,5% nos de quatro, 21,2% nos de três e 12,4% nos de duas (BELOTUR, 2005). Seguindo essa classificação, optou-se por eliminar da amostra os hotéis de padrão duas estrelas, bem como estabelecimentos de menor porte, pelo fato de terem administração pouco profissionalizada e contarem com um número reduzido de funcionários. Restaram, então, 43 estabelecimentos, dos quais 30 se dispuseram a participar da pesquisa, constituindo sua amostra: 2 hotéis padrão cinco estrelas, 8 hotéis padrão quatro estrelas, 5 hotéis padrão três estrelas e 15 apart-hotéis.

A pesquisa foi de natureza qualitativa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999) e com finalidade exploratório-descritiva (GOULART, 2002; VERGARA, 1998). Para a realização das atividades de campo contou-se com o apoio da ABIH, que facilitou o acesso à população estudada. Na primeira fase foram identificadas as práticas de RH no segmento hoteleiro da capital mineira, e nas segunda e terceira fases realizaram-se, respectivamente, estudos de caso comparativos (TRIVINÓS, 1987) em quatro hotéis e em quatro instituições de ensino. Como dito, este relato refere-se a dados parciais coletados na primeira fase, notadamente àqueles que se restringem ao processo de agregar pessoas ao quadro funcional da empresa. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário composto de questões fechadas e abertas, a maioria delas permitindo respostas múltiplas, precedido de uma entrevista não-estruturada com o Gerente Geral ou com o Gerente de Gestão de Pessoas de cada empresa. O levantamento teve início em 13/07/2004 e foi concluído em 21/07/2005. Para sua apresentação e análise, as informações foram estatisticamente organizadas. Somaram-se os dados referentes aos hotéis 4 e 5 estrelas, uma vez que o tratamento estatístico em separado não se revelou diferenças representativas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Surgimento e crescimento do setor hoteleiro

As primeiras notícias sobre a criação de espaços destinados à hospedagem remontam à Grécia Antiga: no santuário de Olímpia, foram construídos balneários e hospedarias, próximos aos estádios, para abrigar os visitantes durante as Olimpíadas. Os romanos também influenciaram sua evolução; como excelentes construtores de estradas propiciaram a expansão das viagens por todo o seu império e, conseqüentemente, o surgimento de hospedarias e pousadas para abrigar os viajantes (CAMPOS, 2005; CAMPOS; GONÇALVES, 1998). Os hotéis de grande luxo destinados a hóspedes mais exigentes surgiram somente no final do século XIX, na Europa, constituindo a base da referência moderna para o setor. Após a Segunda Grande Guerra Mundial, a atividade turística adquiriu fôlego devido à retomada da economia, ao aumento do poder aquisitivo dos trabalhadores e à conquista destes do direito a férias remuneradas.

As redes hoteleiras européias trabalharam fechadas em seus territórios, enquanto os Estados Unidos investiram em hospitalidade no exterior. De acordo com Dias (2002), o crescimento da hotelaria americana deu-se em três momentos: com a colonização da costa leste, com a corrida para o oeste e com o *boom* da indústria automobilística. Entre 1950 e 1960, as cadeias hoteleiras americanas conquistaram o mercado europeu, introduzindo a lógica da padronização de infra-estrutura e atendimento para bem servir aqueles que, mesmo fora de seu país, buscavam um ambiente conhecido, sem risco de surpresas e decepções. A década de 80 foi marcada por um intenso processo de fusão e aquisição de operadoras hoteleiras, focando ganho em escala e diversificação de locais de atuação por meio de concentração em redes internacionais, surgindo daí grandes corporações hoteleiras que ditaram a evolução dos padrões de hospedagem, equipamentos e serviços.

3.2 Hotelaria no Brasil e em Belo Horizonte

A época de ouro da hotelaria no Brasil foi a década de 1970, pois foram ampliadas as oferta de linhas de crédito para projetos de turismo, por meio das quais as maiores empresas hoteleiras nacionais praticamente duplicaram a sua capacidade de hospedagem. Nessa mesma época muitas empresas internacionais também se instalaram no país, introduzindo novos padrões de serviços e preços (BENI, 2003; CRUZ, 2000). A partir de 1994, com a estabilização da moeda, os médios e pequenos investidores passaram a perceber o mercado hoteleiro como fonte de negócios. Os *flats* ou apart-hotéis destinados à moradia permanente ou temporária com serviços de hotelaria, cujos números começaram a crescer na década de 1980, receberam boa parte desses investimentos (CAMPOS, 2005). Tal modalidade hoteleira permitia aos investidores fugir da nova lei do inquilinato, que favorecia inquilinos e definia período mínimo de 12 meses para reajustes (BARRETO, 2003; TRIGO, 2002 e 2003).

Em Belo Horizonte, até 1985, a hotelaria compunha-se basicamente de empresas familiares. A expansão da rede hoteleira aconteceu de 1985 a 1994, com a chegada das grandes redes, visando a atender clientes mais exigentes que viajavam a negócios ou turistas a caminho dos centros históricos. Em 1996, o segmento dos *flats* começou a se consolidar e, em 1999, grandes hotéis instalaram-se na cidade, teoricamente impulsionando a profissionalização do setor. Nos primeiros anos do século XXI, em função da estabilização da economia e dos planos de desenvolvimento do turismo apresentados pelo Governo Federal, a hotelaria na cidade mineira recebeu

uma injeção de capital, o que gerou um número excessivo de leitos e, em decorrência, um dos menores índices de taxa de ocupação do setor. Em 2003, auge dessa saturação, os hotéis mais antigos e mal localizados fecharam, e os demais, para vencer a concorrência, precisaram promover mudanças na gestão, inovar tecnologicamente, aumentar a qualidade dos serviços oferecidos e reduzir os preços dos serviços. A racionalização dos custos levou as empresas hoteleiras a reduzirem significativamente o número de empregados, em alguns casos em até 50%, segundo depoimentos coletados nesta pesquisa. Em paralelo, percebeu-se a necessidade de melhorar a qualidade do atendimento, o que só seria possível, supostamente, com a melhoria da qualificação dos empregados.

Outros fatores também explicam esse cenário recessivo do mercado hoteleiro em Belo Horizonte: infraestrutura deficiente, escassez de vôos alternativos, cultura de exploração e estagnação econômica estadual. Os setores privado e público despertaram, então, para a necessidade de integração através de parcerias, visando à sua recuperação, o que demandava a melhoria da infra-estrutura (estradas, transporte, atração de eventos). A capacitação de funcionários e a captação de novos eventos passaram a ser considerados essenciais para a melhoria dos serviços hoteleiros da cidade. A taxa de ocupação registrada nos hotéis de Minas passou de 39%, em 2003, para 65% no ano seguinte, o faturamento do setor chegou próximo de R\$ 1,5 bilhão, e a diária média estabilizou-se entre R\$ 110,00 e R\$ 160,00. A transferência dos vôos do Aeroporto da Pampulha para o Aeroporto de Confins aumentou a permanência de executivos na capital para cerca de dois dias, contribuindo para o avanço da ocupação. A falta de novos empreendimentos de porte na capital, em 2005, promoveu o equilíbrio da oferta, detectando-se saldo positivo para o setor (REIS, 2006).

3.3 Gestão de pessoas em hospitalidade

Com o quadro econômico favorável, as redes de hotéis, os complexos turísticos e as instituições especializadas em administração de alimentos e bebidas tiveram de intensificar as práticas de desenvolvimento e capacitação de pessoal para cargos operacionais e gerenciais.

Para se manter competitiva a indústria hoteleira necessita, além de um conjunto de funcionários bem treinados, gerentes estratégicos e intermediários adequadamente preparados, porque, ainda que nela exista uma área de Recursos Humanos estruturada e ativa, são estes, em última instância, que terão de identificar a necessidade de contratar, selecionar pessoas e desenvolver competências específicas que promovam a diferenciação entre concorrentes.

Há uma correlação direta entre qualidade em serviços e em ARH, mesmo porque serviços “são pacotes de atributos que [assim como produtos] também podem levar à satisfação, embora tenham sido descritos como ‘promessas de satisfação’ devido às suas características únicas” (WALKER, 2002, p. 5). Especificamente no setor hoteleiro, a qualidade do serviço prestado e a ARH estão profundamente imbricadas, visto que a maior parte dos trabalhadores (empregados ou terceirizados) tem contato direto com o cliente final – quem se hospeda. Então, ao objetivar “encantar” o cliente externo, as ações de RH, bem como as de marketing, deveriam contemplar também os clientes internos, visando a assegurar a qualidade desse serviço (CASTELLI, 2005).

3.4 A evolução da gestão de pessoas: paradigma tradicional e moderno

No Brasil, até 1945, as atividades de RH limitavam-se ao atendimento das exigências legais. Durante a Segunda República (1945 a 1964), teve início uma gestão profissionalizada e extremamente impregnada pelo referencial taylorista, que foi reforçada, nos anos 1970, devido à maior preocupação com a atração e retenção de

peças. O subsistema de RH mais valorizado no período era o de cargos e salários, encarregado das negociações em torno das questões legais e de remuneração (DUTRA, 2002). O subsistema de treinamento e desenvolvimento tratava da entrega de cursos ao público interno por força de demandas concretas, oferecendo programas cujo objetivo principal era desenvolver habilidades específicas, enfatizando necessidades individuais e sempre dentro do escopo tático. Os subsistemas de recrutamento e seleção e de avaliação de desempenho identificavam os profissionais com as características requeridas pela empresa, adaptáveis ao processo de trabalho e à cultura organizacional, e garantiam mecanismos de controle dos comportamentos desejáveis e indesejáveis. A ação resumia-se na máxima: “a pessoa certa, no lugar certo”. Contudo, o novo ambiente empresarial, caracterizado por profundas mudanças e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, alterou o perfil de gestores e de funcionários que as empresas demandavam encontrar.

Nos anos 1980, as empresas iniciaram um processo de reestruturação da área, enxugaram seus quadros e introduziram a atividade de consultoria interna. A idéia era tornar os gestores menos dependentes da área de RH, fazendo com que eles próprios assumissem a responsabilidade pela gestão do seu pessoal e, simultaneamente, desenvolver no profissional que atua na área de RH de maneira especializada, o perfil multifuncional, ou seja, ao contrário de um conjunto de profissionais para cada subsistema, ter um profissional responsável pelos diversos subsistemas de RH mais próximo dos setores operacionais, que se tornavam seus clientes internos. Durante os anos 1990, surgiram novos focos de ação. Com o predomínio de altas tecnologias de produção e informação, a educação e a formação profissional ganharam destaque entre os empresários, que passaram a reconhecer a necessidade de os empregados saberem ler, interpretar a realidade, expressar-se adequadamente, lidar com conceitos científicos e matemáticos abstratos, trabalhar em grupos e entender e utilizar novas tecnologias (SILVA FILHO, 1994).

A função de gerir pessoas está intimamente ligada ao contexto econômico e sócio-histórico em que está inserida, e os muitos critérios para sua classificação caracterizam as várias fases pelas quais passou, numa tentativa de normalizar, ou pelo menos delimitar, papéis e funções. Entretanto, as classificações coincidem ao estabelecer os anos 1970 como um marco divisor entre um modelo de administração tradicional *taylorista-fordista* e a emergência de um enfoque *estratégico* ou *competitivo*. Davel e Vergara (2001), por exemplo, classificam a ARH em três abordagens dominantes: funcionalista, estratégica e política.

A abordagem funcionalista sintetiza técnicas, procedimentos e ferramentas e intervém nas tarefas de seleção, treinamento, remuneração, desempenho, planejamento e manutenção de relações de trabalho. Seu objetivo é aumentar a produtividade, favorecendo a vantagem competitiva.

A abordagem estratégica surgiu no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, pela influência das forças do ambiente e do acirramento da competição nacional e internacional. Assim, a ARH passou a integrar as políticas de pessoal com o planejamento estratégico da empresa; a responsabilidade pelo gerenciamento de pessoas deslocou-se dos gerentes de RH para os gerentes de linha; as relações com empregados mudaram de coletivas para individuais; e chefes e supervisores começaram a atuar como facilitadores e *coaches*, exaltando o comprometimento e a iniciativa pessoal.

A terceira abordagem, a política, considera as dimensões políticas entre os indivíduos e a organização, cabendo a área de RH o papel de arbitrar ética e racionalmente essa interface, contribuindo para a integração dos nela envolvidos.

Outra classificação importante é a proposta por Fischer (1998). Ele situa a ARH, primeiramente, num

enfoque puramente burocrático e legalista (Departamento de Pessoal); na fase seguinte, segundo o autor, ela sofreu forte influência da psicologia (Gestão do Comportamento Humano); nos anos 1980, ela vivenciou a etapa estratégica, que preconizava a idéia de vincular a ARH à estratégia organizacional; e, a partir dos anos 1990, passou a ser propulsora da vantagem competitiva. Para o autor, atuando como vantagem competitiva, a área de RH tem o papel de transmitir as estratégias às pessoas, que são transformadas em agentes de competitividade. Para tanto, deve ser estabelecido um novo contrato psicológico entre as partes, no qual o valor agregado pelas pessoas à empresa é a principal expectativa da organização; e a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal é o principal anseio das pessoas.

Percebe-se nessas classificações uma evolução de funções que amplia os papéis e as atividades da ARH – o que paradoxalmente coincide com o “enxugamento” dos departamentos responsáveis por ela. Suas ações clássicas e básicas permanecem (recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, cargos e salários), mas adquirem nova dimensão, agregando atividades advindas dos novos papéis – comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor e *coach* – que lhe são atribuídos, através de atividades de relação com empregados, estabelecimento de alianças e parcerias internas, compensação, controle, monitoração, desenvolvimento pessoal, pesquisa de mercado, informações gerenciais e identificação de necessidades.

Na contemporaneidade organizacional, entretanto, já não é possível falar de incremento de produtividade e melhoria de qualidade em serviços, desassociando-os de aspectos estritamente vinculados às pessoas na empresa, tais como atração e captação de talentos, desenvolvimento de competências, remuneração estratégica e gestão do conhecimento. Contudo, em tal panorama, o que constitui modernização ou tradicionalismo em RH? Que há uma distinção parece ser notório; porém, quais são os indicadores capazes de demarcar essa dicotomia? Sem estender a discussão dos conceitos do que vêm a ser tradicionalismo e modernidade em RH, é possível lançar mão de parâmetros mais precisos para discutir o objeto da pesquisa em pauta, principalmente no tocante à captação e seleção de pessoas (QUADRO 1).

Quadro 1 - Análise comparativa entre os paradigmas tradicional e moderno de captação e seleção de pessoas

Paradigma tradicional	Paradigma moderno
1. Recrutamento e seleção	1. Captação e seleção de talentos
2. Reativas	2. Proativas
3. Foco operacional	3. Foco estratégico
4. Escolher a pessoa certa para o cargo certo	4. Escolher a pessoa que se identifica com a cultura organizacional e que a ela agregue valor
5. Visão voltada para o presente	5. Visão voltada para o presente e o futuro
6. Seleção com um fim em si	6. Compromisso com o desempenho no cargo
7. Condicionadas à existência de vagas	7. Busca contínua de talentos
8. Voltadas para a admissão	8. Voltadas para admissão e desenvolvimento, ascensão profissional, formação de equipes e projetos, transferências e outras formas de movimentação e aproveitamento interno
9. Foco no conhecimento e experiência	9. Foco também em comportamento e atitudes no trabalho
10. Centralizadas na área de RH	10. Descentralizadas, realizadas em parceria (RH e clientes internos: gerentes e equipes de trabalho)
11. Utilização de provas e testes	11. Ênfase em entrevistas, dinâmicas e simulações, em paralelo a testes e provas

Fonte: adaptado de ALMEIDA (2004).

Mesmo que se considere que o objetivo da função “captar e selecionar” continue sendo o de buscar as melhores pessoas no mercado de trabalho, o atual momento da sociedade e da economia confere contornos

diferentes a essas práticas, os quais são enumerados por Almeida (2004): maior exigência quanto aos perfis profissionais; foco, para além do desempenho, no potencial das pessoas; enfoque abrangente e alinhado à cultura e às estratégias; caracterização como funções essenciais para o negócio e ações contínuas dirigidas tanto ao público interno como ao externo; investimentos na geração de banco de talentos; estratégias diferenciadas em função do tipo de contratação e da natureza das atividades; foco em competências; respaldo em técnicas dinâmicas, qualitativas e abertas, dirigidas à mobilização da subjetividade; automação dos processos; e atuação, em parceria, de gerentes de linha e de ARH. A autora adverte para o fato de que muitas empresas “continuam mantendo suas formas tradicionais de captar e selecionar pessoas ou, ainda, estão em uma fase de transição para uma abordagem mais moderna” (*Ibidem*, p. 21).

Neste artigo serão analisados em profundidade os itens 1, 10 e 11 do QUADRO 1, pois, embora o instrumento de coleta de dados tenha levantado informações relativas a todos os parâmetros do modelo formulado por Almeida (2004), aqui se abordam dados parciais da pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As categorias analíticas, que permitem apontar as semelhanças e as diferenças entre as práticas de captação e seleção adotadas pelos estabelecimentos hoteleiros pesquisados, são: responsabilidade pelo recrutamento e seleção; fontes utilizadas para captação de mão-de-obra; técnicas de seleção utilizadas pelos responsáveis por essa atividade; requisitos desejáveis para os cargos operacionais, de chefia, de supervisão e gerenciais; e tipos de terceirização e de contratos de trabalho praticados. A partir delas, pretende-se estabelecer inferências interpretativas, correlacionando-as aos parâmetros qualitativos enumerados no QUADRO 1.

4.1 Responsabilidade pelo recrutamento e seleção

Da análise comparativa entre as categorias de hotéis pesquisados depreendem-se algumas diferenças importantes (TAB. 1) em relação à atribuição de responsabilidade pelo processo de recrutamento e seleção (R&S).

Tabela 1 - Responsável pelo recrutamento e seleção

Responsável	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
RH + Chefia	2	25,0	9	47,4	1	5,9
Solicitante	2	25,0	3	15,8	3	17,6
Gerente/Diretor	2	25,0	2	10,5	7	41,2
Terceirizada	1	12,5	2	10,5	2	11,8
Somente a área de RH	0	0,0	1	5,3	3	17,6
Supervisor Operacional	1	12,5	2	10,5	1	5,9
Total de respostas	8	100,0	19	100,0	17	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos hotéis 3 estrelas não há um padrão predominante, apontando-se igualmente (25,0%) como responsáveis pelo R&S a área de RH e a chefia em conjunto, o próprio solicitante da contratação ou o gerente/diretor; nos apart-hotéis, o principal responsável pelo R&S é a alta gestão (Gerentes/Diretores, 41,2%); e, nos hotéis 4 e 5 estrelas, essa responsabilidade é atribuída predominantemente ao conjunto RH+Chefias (47,4%). É importante ressaltar que os dados apresentados em todas as tabelas compreendem o total de respostas, tendo sido permitido às empresas escolher mais de uma opção.

Uma leitura superficial poderia levar ao entendimento de que há adoção de práticas que representam avanços e coerência com o paradigma moderno (ALMEIDA, 2004) ou estratégico (DAVEL e VERGARA, 2001), no qual os gestores assumem as decisões sobre pessoas. Porém, como se constatou por meio das entrevistas, isso acontece quando não existe uma área de RH estruturada e atuante. Nesses hotéis, o trabalho executado por profissionais que se denominam de RH é basicamente o de preparo de folha de pagamento de pessoal. Em certa medida, os resultados apontam para uma realidade em que o dirigente do negócio toma diretamente as decisões sobre pessoas, configurando mais uma centralidade ou pessoalidade do que um alinhamento às estratégias do negócio. A pesquisa evidenciou que nos hotéis 4 e 5 estrelas, há sinais de descentralização ou profissionalização da ARH, enquanto nos hotéis de 3 estrelas e nos apart-hotéis, há uma forte tendência à centralização, mas que se faz acompanhar de pequenos sinais de modernização.

Como se pode constatar através das entrevistas, os hotéis de padrão 4 e 5 estrelas contam com processos padronizados de R&S, praticados principalmente pelas empresas multinacionais donas de bandeiras como a Accord (francesa) e Pousadas (portuguesa), indicando preocupação com a qualidade do serviço. A condução conjunta do R&S pelo “RH+Chefia” desses estabelecimentos (47,4%) indica, provavelmente, a adoção de práticas mais avançadas de gestão, através das quais os gestores diretos participam do processo e da decisão com a assessoria da área de RH.

4.2 Fontes para captação de mão-de-obra

A fonte de recrutamento apresenta significativa dispersão percentual, o que impede a configuração de diferenças representativas entre os hotéis (TAB. 2). A fonte “Banco de Currículos” atinge valores bastante próximos nos hotéis 3 estrelas, nos hotéis 4 e 5 estrelas e nos apart-hotéis (25,0%, 22,9% e 27,1%, respectivamente), apesar de não ser a única empregada nem a que ocupa a primeira posição em todos eles.

Tabela 2 - Fontes de recrutamento

Fonte	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Banco de currículos	5	25,0	8	22,9	13	27,1
Recrutamento interno	2	10,0	7	20,0	9	18,8
Recomendação de funcionário	5	25,0	5	14,3	11	22,9
Programas de estágio em convênio com escolas	2	10,0	5	14,3	4	8,3
Indicação de escolas de formação profissional	1	5,0	5	14,3	4	8,3
Anúncio em mídia (jornal, rádio etc.)	1	5,0	4	11,4	1	2,1
Agência de empregos	2	10,0	1	2,9	0	0,0
Consulta em banco de dados de outro hotel	2	10,0	0	0,0	4	8,3
Consulta em banco de dados do sindicato	0	0,0	0	0,0	2	4,2
Total de respostas	20	100,0	35	100,0	48	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos hotéis 3 estrelas, a “Recomendação de Funcionário” (25,0%) também é recorrente, o que mais uma vez confirma o emprego de práticas de RH tradicionais. Pressupõe-se que, ao indicar alguém, o funcionário se sinta valorizado e que o indicado corresponda às expectativas da organização, até mesmo para não comprometer quem o indicou. Nessa teia, aquele que fez a recomendação se sente na obrigação de também controlar o comportamento do indicado. Nos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas, predominam as fontes “Banco de Currículos” (22,9%) e “Recrutamento Interno” (20,0%). Por fim, entre os apart-hotéis, recorre-se preferencialmente ao “Banco de Currículos” (27,1%), à “Recomendação de Funcionário” (22,9%) e ao “Recrutamento Interno” (18,8%).

O destaque do “Recrutamento Interno” como fonte para captação de mão-de-obra pode sinalizar a adoção de políticas de desenvolvimento e retenção de talentos pelas empresas que o praticam. Entretanto, quando analisado globalmente em relação às fontes de recrutamento, o processo afirma-se como tradicional, não só porque predominam exatamente as formas mais tradicionais – “Banco de currículos” e “Recomendação de funcionário” –, como também porque a utilização dos outros meios, se e quando feita, ocorre em proporções ínfimas. Todos os estabelecimentos pesquisados recorrem raramente, por exemplo, às fontes externas (“Agência de empregos” e “Anúncio em mídia”), revelando que as empresas não vão ao meio externo para recrutar: são os interessados que tomam a iniciativa de procurá-las, fato esse explicado pelo alto índice de desemprego no país. Uma tímida aproximação com as escolas pode ser observada na busca de estagiários e profissionais de nível técnico.

4.3 Técnicas de seleção

Das técnicas de seleção (TAB. 3), “Análise de Currículo” (50,0%) e “Entrevista Pessoal” (40,0%) são as mais freqüentemente utilizadas pelos hotéis de padrão 3 estrelas, às quais são seguidas de longe pela “Entrevista coletiva e dinâmica de grupo” (10,0%). Nos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas, a “Análise de Currículo” é a principal técnica utilizada (30,8%), porém, acompanhada de uma distribuição mais diversificada dos demais itens: “Entrevista Coletiva e Dinâmica de Grupo” (23,1%), “Entrevista Pessoal” (19,2%), “Teste de Conhecimentos Específicos” (19,2%) e “Teste Psicológico” (7,7%). Os apart-hotéis afirmam utilizar prioritariamente “Análise de Currículo” e “Entrevista Pessoal” (33,3% cada) e, em menor escala, “Teste de Conhecimentos Específicos” (18,0%), “Entrevista Coletiva e Dinâmica de Grupo” (10,3%) e “Teste Psicológico” (5,1%).

Tabela 3 - Técnicas de seleção utilizadas pelos hotéis pesquisados

Técnica de seleção	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Análise de currículo	5	50,0	8	30,8	13	33,3
Entrevista coletiva e dinâmica de grupo	1	10,0	6	23,1	4	10,3
Entrevista pessoal	4	40,0	5	19,2	13	33,3
Teste de conhecimentos específicos	0	0	5	19,2	7	18,0
Teste psicológico	0	0	2	7,7	2	5,1
Total de respostas	10	100,0	26	100,0	39	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

É interessante observar que, ao se cruzarem esses dados com os da TAB. 1 (“Responsável pelo Recrutamento e Seleção”), ficam caracterizados alguns indicadores de profissionalização da RH no caso dos hotéis padrão 4 e 5 estrelas, ou seja, neles o processo de R&S é realizado pelas próprias chefias, com a participação/assessoria de profissional de RH e através de técnicas e ferramentas compatíveis com modelos baseados em critérios científicos. Há indícios de valorização do processo voltado para a identificação da qualificação e das competências, quando do ingresso de novos funcionários nos sistemas dos grandes hotéis ou redes. A mesma afirmação não se adequa às duas outras categorias hoteleiras, visto que tanto nos hotéis padrão 3 estrelas como nos apart-hotéis tem-se a centralização das decisões da contratação na figura dos Gerente/Diretores, além da utilização de técnicas predominantemente tradicionais (Análise de Currículo e Entrevista Pessoal). Dizer que o processo atém-se a métodos tradicionais é dizer que as práticas de RH necessitam, no mínimo, ser mais bem cuidadas, pois, nem sempre os responsáveis pelos processos possuem a

preparação devida para conduzi-los.

4.4 Requisitos desejáveis para os cargos operacionais, de chefia, de supervisão e gerenciais

Conforme dados da TAB. 4, é relevante o fato de o percentual do item “Não respondeu” ter obtido, em todas as empresas pesquisadas, níveis elevados em relação à enumeração de requisitos exigidos para a contratação em cargos operacionais. Como a pesquisa constatou uma “evolução” no uso de instrumentos de apreciação ou aferição, vale indagar: o que se tem buscado medir com tais instrumentos? Se a definição de requisitos se revela imprecisa, tem-se um paradoxo: sofisticam-se as técnicas, sem que se saiba exatamente o que se pretende medir com elas.

“Idade” e “Escolaridade”, ainda que com representatividades diferentes, são os dois requisitos mais considerados no momento da contratação para os hotéis das três categorias. As particularidades que se destacam são as que demarcam uma preferência por profissionais mais jovens nos hotéis padrão 3 estrelas (até 30 anos, com incidência de 66,6%), em contraposição aos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas e apart-hotéis, que não delimitam uma faixa etária precisa, variando numa amplitude que se estende até os 40 anos ou mais. No requisito “Escolaridade”, observa-se uma nítida predileção pelo 2º grau (62,5%, 60,0% e 63,2%) nos três conjuntos de hotéis consultados. Cabe ressaltar que, para os hotéis 3 estrelas, o nível escolaridade primeiro grau ainda é proporcionalmente representativo como requisito mínimo para os cargos operacionais (37,5%). Somente nos hotéis padrão 4 e 5 estrelas e apart-hotéis é que o curso técnico foi mencionado, porém, com pouca expressão (10,0% e 5,3%).

Tabela 4 - Requisitos desejáveis para os cargos operacionais

Requisito	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Experiência no cargo						
Não respondeu	2	40,0	4	40,0	8	53,3
Menor que 2 anos	2	40,0	6	60,0	7	46,7
3-5 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Maior que 5 anos	1	20,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Experiência em hotelaria						
Não respondeu	3	60,0	7	70,0	6	40,0
Menor que 2 anos	2	40,0	3	30,0	8	53,3
3-5 anos	0	0,0	0	0,0	1	6,7
Maior que 5 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Escolaridade (*)						
Não respondeu	0	0,0	2	20,0	2	10,5
1º grau	3	37,5	1	10,0	3	15,8
2º grau	5	62,5	6	60,0	12	63,2
Técnico	0	0,0	1	10,0	1	5,3
Superior	0	0,0	0	0,0	1	5,3
Total	8	100,0	10	100,0	19	100,0
Idade (*)						
Não respondeu	2	33,3	4	20,0	5	20,0
Menor que 25	2	33,3	3	15,0	4	16,0
Entre 25-30	2	33,3	4	20,0	5	20,0
Entre 31-35	0	0,0	4	20,0	4	16,0
Entre 36-40	0	0,0	3	15,0	4	16,0
Maior que 40	0	0,0	2	10,0	3	12,0
Total	6	100,0	20	100,0	25	100,0

(*) Respostas múltiplas, que variam em função da área do cargo em questão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à experiência no cargo e em hotelaria, não se observam números que referendem uma preocupação consolidada com a vivência anterior como requisito distintivo, e, mesmo quando levadas em conta, o tempo exigido mantém-se num patamar inferior aos dois anos.

Para os cargos de chefia e supervisão (TAB. 5) a escolha dos requisitos obedece a critérios distintos daqueles observados para os cargos operacionais, já analisados (TAB. 4). Chama atenção o fato de que os hotéis padrão 3 estrelas, mais uma vez, são os que traduzem numericamente uma desconsideração de requisitos ou dificuldade para estabelecer parâmetros ao contratar, haja vista uma ocorrência majoritária no item “Não Respondeu” em todos os requisitos, exceto no que se refere à escolaridade.

Para os hotéis 3 estrelas, a “Escolaridade” é o requisito mais importante para a contratação de pessoas em cargos de chefia e supervisão, preferencialmente o segundo grau (50,0%), seguido da experiência no cargo e em hotelaria entre 3 e 5 anos, ambos com percentual de 30,0%. A idade não é levada em consideração no momento da contratação para esses cargos, ao contrário do que ocorre com os operacionais, para os quais se dá preferência a pessoas mais jovens, com mais energia e disposição para o trabalho, por levarem a um evidente desgaste físico. Além disso, segundo os entrevistados, os mais jovens não trazem hábitos e costumes de outras empresas, e isso facilita inculzir neles os valores desejados pela organização.

Tabela 5 - Requisitos desejáveis para os cargos de chefia e supervisão

Requisito	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Experiência no cargo						
Não respondeu	3	60,0	3	30,0	4	26,7
Menor que 2 anos	1	20,0	6	60,0	10	66,7
3-5 anos	1	20,0	1	10,0	1	6,7
Maior que 5 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Experiência em hotelaria						
Não respondeu	3	60,0	2	20,0	4	26,7
Menor que 2 anos	1	20,0	5	50,0	10	66,7
3-5 anos	1	20,0	3	30,0	1	6,7
Maior que 5 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Escolaridade (*)						
Não respondeu	2	33,3	1	8,3	4	23,5
1º grau	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2º grau	3	50,0	4	33,3	5	29,4
Técnico	0	0,0	1	8,3	3	17,6
Superior	1	16,7	6	50,0	5	29,4
Total	6	100,0	12	100,0	17	100,0
Idade (*)						
Não respondeu	4	80,0	5	29,4	12	46,2
Menor que 25	0	0,0	1	5,9	2	7,7
Entre 25-30	0	0,0	4	23,5	3	11,5
Entre 31-35	0	0,0	3	17,6	3	11,5
Entre 36-40	0	0,0	2	11,8	3	11,5
Maior que 40	1	20,0	2	11,8	3	11,5
Total	5	100,0	17	100,0	26	100,0

(*) Respostas múltiplas, que variam em função da área da chefia ou supervisão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os hotéis 4 e 5 estrelas, o requisito mais importante quando da contratação para os cargos de chefia e supervisão é a “Idade”, preferencialmente a faixa etária entre 25-35 anos (41,1%), seguida da escolaridade em nível superior (50,0%). A experiência no cargo e em hotelaria não é desconsiderada, embora se aceite que ela seja de menos de dois anos.

A distribuição de frequência dos requisitos nos apart-hotéis é muito equilibrada para todos os itens, ou seja, para eles a “Experiência no Cargo” e a “Experiência em Hotelaria” (66,7% em ambas) são tão importantes quanto os demais requisitos, ainda que o esperado é que elas sejam menores que dois anos. A escolaridade desejada é de segundo grau e de nível superior, com percentuais iguais, seguida da de nível técnico.

O que chama a atenção e diferencia os hotéis padrão 3 estrelas das demais categorias hoteleiras analisadas é a inexigibilidade de escolaridade de nível superior para os candidatos a cargos de chefia e supervisão. Outro dado intrigante é que, apesar de a idade ser um requisito importante, os apart-hotéis não apontam uma faixa etária preferencial, mostrando-se inclusive mais abertos à possibilidade de contratar pessoas com mais de 40 anos para esses cargos. Em comum verifica-se a expectativa de que esses profissionais possuam maior escolaridade que os de nível operacional, ou seja, há uma valorização das pessoas que investem em mais anos de estudo. A experiência é uma questão problemática, entendendo-se que a sua não-exigência se deve à falta de profissionais com experiência em hotelaria no mercado e à dificuldade de contratar pessoas com experiência no cargo em função de os salários desse segmento econômico serem inferiores aos dos demais, conforme apontaram os entrevistados.

Para os cargos gerenciais (TAB. 6), o índice de abstenção na enumeração de requisitos próprios à captação e seleção foi elevado em todos os hotéis consultados, como já observado para os cargos operacionais (TAB. 4) e de chefia e supervisão (TAB. 5). Aliás, quanto menos importante se considerava um requisito em relação aos demais, maior foi o índice de abstenção nas respostas a ele referentes, o que simultaneamente evidencia a sua não-importância, uma falta de critérios claros e, mesmo, uma distinção precisa quanto às exigências e competências indispensáveis aos profissionais do setor de hotelaria.

Tabela 6 - Requisitos desejáveis para os cargos gerenciais

Requisito	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Experiência no cargo						
Não respondeu	3	60,0	5	50,0	4	26,7
Menor que 2 anos	1	20,0	3	30,0	6	40,0
3-5 anos	1	20,0	2	20,0	4	26,7
Maior que 5 anos	0	0,0	0	0,0	1	6,7
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Experiência em hotelaria						
Não respondeu	3	60,0	6	60,0	4	26,7
Menor que 2 anos	1	20,0	3	30,0	4	26,7
3-5 anos	0	0,0	1	10,0	7	46,7
Maior que 5 anos	1	20,0	0	0,0	0	0,0
Total	5	100,0	10	100,0	15	100,0
Escolaridade (*)						
Não respondeu	1	20,0	4	33,3	4	26,7
1º grau	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2º grau	2	40,0	0	0,0	4	26,7
Técnico	1	20,0	2	16,7	0	0,0
Superior	1	20,0	6	50,0	7	46,7
Total	5	100,0	12	100,0	15	100,0
Idade (*)						
Não respondeu	2	40,0	6	35,3	12	63,2
Menor que 25	1	20,0	0	0,0	0	0,0
Entre 25-30	1	20,0	2	11,8	1	5,3
Entre 31-35	0	0,0	3	17,6	2	10,5
Entre 36-40	0	0,0	4	23,5	2	10,5
Maior que 40	1	20,0	2	11,8	2	10,5
Total	5	100,0	17	100,0	19	100,0

(*) Respostas múltiplas, que variam em função da área da gerência.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos hotéis 3 estrelas, a “Escolaridade” destaca-se como o requisito mais observado para os cargos gerenciais, sendo desejável principalmente o 2º grau (40,0%). Em relação à “Idade”, preferem-se profissionais com até 30 anos (40,0%), ainda que se aceitem pessoas com mais de 40 anos (20,0%). A experiência no cargo, quando exigida, é de até 5 anos (40,0%).

A idade acima de 31 anos (52,9%) é o requisito mais importante para os cargos gerenciais nos hotéis 4 e 5 estrelas. Em seguida vem a escolaridade de nível superior (50,0%) ou técnica (16,7%). A experiência, quando exigida, pode ser menor de 5 anos no cargo (50,0%), mas 40,0% dos hotéis preferem que o candidato tenha experiência em hotelaria.

Nos apart-hotéis, a “Idade” é o requisito menos importante. A escolaridade deve ser de nível superior (46,7%) e de 2º grau (26,5%), não se exigindo curso técnico. Embora no cômputo geral ambas sejam igualmente importantes, espera-se uma experiência em hotelaria superior a 3 anos (46,7%), podendo a experiência no cargo ser menor, de até 2 anos (40,0%).

Em síntese, no que se refere aos cargos gerenciais, a escolaridade é um dos principais requisitos estabelecidos. Os hotéis de melhor padrão optam por contratar gestores com formação escolar de nível superior. Do ponto de vista das faixas etárias, não há uma distinção clara de predileção entre os hotéis padrão 3 estrelas, mas para os demais fica patente a preferência por profissionais acima dos 30 anos.

Da análise global depreende-se uma identidade maior entre os hotéis padrão 4 e 5 estrelas e os apart-hotéis. Entretanto, nas três categorias de estabelecimento analisadas, o requisito “Escolaridade” destaca-se para todos os cargos. Os requisitos “Experiência no Cargo” e “Experiência em Hotelaria” ficam em segundo plano, quando comparados com os de “Idade” e “Escolaridade”. O tempo de experiência exigido apresenta diferenças, mas predomina o inferior a dois anos.

Enfim, a cada dado acrescido, configura-se um modelo tradicional de gestão (ALMEIDA, 2004), com presença de alguns indícios de investida em direção à profissionalização dos processos de captação e seleção.

4.5 Terceirização e contrato de trabalho

A terceirização, como recurso de gestão, é praticada por quase todos os hotéis pesquisados (TAB. 7), o que se confirma pelos índices de respostas afirmativas – 80,0%, 80,0% e 93,3%, respectivamente – nas categorias 3 estrelas, 4 e 5 estrelas e apart-hotéis. Tais índices podem representar a possibilidade de que cada negócio esteja voltado para as suas competências essenciais; entretanto, não se pode abandonar a idéia de que se trata de uma tentativa de gerenciar custos e auferir maior rentabilidade. No escopo geral, a peculiaridade observada nos dados é que terceirizar os serviços de lavanderia parece ser o caminho encontrado por pelo menos 1/3 de todos os hotéis pesquisados, sendo essa a atividade que menos se considera como de competência da empresa.

Tabela 7 - Prática de terceirização de atividades nos estabelecimentos pesquisados

Terceirização de atividades	Hotéis 3 estrelas		Hotéis 4 e 5 estrelas		Apart-hotéis	
	Total	%	Total	%	Total	%
Sim	4	80,0	8	80,0	14	93,3
Não	1	20,0	1	10,0	1	6,7
Não respondeu	0	0,0	1	10,0	0	0,0
Total de respostas	5	100,0	10	100,0	15	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Em todas as empresas pesquisadas, a “Carteira Assinada” representa o principal tipo de vínculo contratual praticado (62,5% nos hotéis 3 estrelas, 41,2% nos hotéis 4 e 5 estrelas, e 51,7% nos apart-hotéis). Entretanto, “Terceirização” e “Contrato Temporário”, somados, atingem níveis representativos (37,5%, 35,3% e 37,9%, respectivamente). Os demais prestadores de serviço surgem na configuração de cooperativados ou autônomos e apenas nos hotéis de 4 e 5 estrelas (17,6%) e nos apart-hotéis (10,3%). A interação desses três fatores configura ou reforça uma idéia, já lançada a partir de outros dados, que aproxima as práticas de gestão em hotelaria do modelo tradicional ou, então, pode representar a tendência de os estabelecimentos trabalharem com um número reduzido de funcionários, suprindo as demandas em períodos de alta ocupação com contratos temporários e também por meio de cooperativas de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor turístico e em especial o hoteleiro são, sem dúvida, importantes para a dinamização da economia, em função da geração de investimentos, empregos e renda que promovem. Constituem-se, ainda, em prestação de um serviço essencial na economia globalizada, em que mais e mais pessoas circulam pelo mundo. Quem se hospeda a lazer ou a trabalho espera encontrar no seu destino boa receptividade e conforto, iguais ou superiores aos que deixou em casa.

O debate que este artigo traz à tona é se o crescimento do setor hoteleiro de Belo Horizonte a partir dos anos 1990 e a melhoria em infra-estrutura vieram ou não acompanhados de investimentos na qualificação da mão-de-obra para aperfeiçoar as práticas de bem-atender o turista. Apresenta-se no presente artigo, apenas os resultados relativos às práticas de RH no que diz respeito à captação, seleção e contratação de mão-de-obra, excerto de uma pesquisa mais ampla, envolvendo outros aspectos.

Sinteticamente, a abordagem tradicional de RH, segundo Almeida (2004), é aquela em que os responsáveis pelos subsistemas de RH atuam independentemente, sem sinergia, tomando para si a responsabilidade pela gestão das pessoas de maneira centralizada e preocupando-se mais intensamente com o atendimento das exigências legais e com a identificação de profissionais com as características desejadas pela empresa, a fim de que se adaptem rapidamente ao processo de trabalho. Em uma abordagem mais moderna os subsistemas estão integrados, e a área de RH exerce muito mais a função de consultoria interna, uma vez que a responsabilidade de gerir pessoas é também dos gerentes de cada setor. A educação continuada deve ser uma preocupação constante, bem como o desenvolvimento de competências por meio de treinamentos internos e externos. As organizações devem ser flexíveis e adaptar-se às mudanças ambientais, a participação deve ser uma premissa, e modernas técnicas de integração e mobilização da subjetividade devem ser empregadas. Nessa visão, tudo tem início no processo de atração, agregação e fixação de pessoas. Se a “entrada” do elemento humano no sistema se dá por vias ou propósitos distintos de uma visão sinérgica com o negócio como um todo, prevê-se como conseqüência uma grande possibilidade de insucesso.

Os dados coletados e analisados permitem afirmar que existem diferenças nos procedimentos de RH adotados pelos hotéis de padrão 3 estrelas, pelos de 4 e 5 estrelas e pelos apart-hotéis. Os hotéis 3 estrelas não só apresentam práticas tradicionais, como carecem de uma área de RH estruturada, já que na maior parte dos casos contam apenas com um departamento de pessoal. A situação é um pouco diferente nos apart-hotéis, e mais ainda nos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas, mas, ainda assim fica aquém do que a literatura propõe para uma ação estratégica ou moderna de RH.

O foco das ações de RH ainda é o recrutamento e a seleção de pessoal – e não a seleção e a captação de talentos – e está direcionado para as atividades que se condicionam à existência de vagas. A RH resume-se, pois, em escolher a pessoa certa para o cargo certo e para tanto atua de maneira reativa e não pró-ativa, com foco no operacional e não em ações estratégicas. Em função disso, a responsabilidade pela contratação nos hotéis padrão 3 estrelas, que na sua maioria contam com uma estrutura familiar e pouco profissionalizada, ainda é centralizada no Gerente ou Diretor. Somente nos hotéis padrão 4 e 5 estrelas é que se encontram práticas descentralizadas e de compartilhamento, entre chefia e a área de RH, da responsabilidade por recrutar e selecionar pessoal. Os apart-hotéis, por seu turno, ficam numa posição intermediária em relação a esse quesito. No caso dos hotéis e dos apart-hotéis administrados por bandeiras internacionais, a área de RH geralmente está em São Paulo e no Rio de Janeiro, e as políticas e as práticas são centralizadas e padronizadas. Chefes, supervisores e gerentes são treinados para atuar como gestores de RH, ainda que não realizem cursos e estágios aprofundados para se capacitar.

As fontes de recrutamento nos hotéis 3 estrelas ainda são, prioritariamente, recomendação por funcionário e consulta ao banco de currículos. Hotéis de 4 e 5 estrelas e apart-hotéis utilizam-se, também, de recrutamento interno, estágios em convênios com escolas e indicações das escolas de formação profissional – o que já indica uma tentativa de valorizar os talentos da casa e de diversificar as fontes supridoras. Os processos seletivos nos apart-hotéis e nos hotéis 4 e 5 estrelas contam com fontes consideradas modernas, como análise de currículo, entrevista pessoal, teste de conhecimento e dinâmica de grupo. Nos hotéis 3 estrelas, basicamente são utilizadas análise de currículo e entrevista pessoal. Configura-se, então, um paradoxo importante quando se associam a esses dados os requisitos desejáveis para a contratação. Evoluem ou modernizam-se as técnicas, ainda que não se saiba exatamente o que elas irão aferir.

Dentre os requisitos de contratação analisados, idade e escolaridade são os mais valorizados, ficando a experiência no cargo e a em hotelaria em segundo plano. Para os cargos operacionais, os hotéis padrão 3 estrelas demarcam preferência por profissionais mais jovens (até 30 anos de idade) e escolaridade entre 1º e 2º grau; para os cargos de chefia e supervisão, é a escolaridade (2º grau) que assume a dianteira; e para os cargos gerenciais, idade é o item menos relevante, e escolaridade (2º grau), o mais importante. Pode-se inferir que, contando com funcionários jovens e pouco experientes, esses estabelecimentos têm no gerente a grande referência, cabendo a ele inclusive treinar os novatos. Nos hotéis padrão 4 e 5 estrelas e nos apart-hotéis, idade e escolaridade (2º grau) também são os requisitos mais considerados para a contratação de pessoal operacional; para os cargos de chefia e supervisão, o requisito idade é o que ocupa a primeira posição, sem delimitação de faixa etária preferencial, e a escolaridade desejada é o nível superior; experiência no cargo e/ou em hotelaria não é fator preponderante na seleção. Tais dados evidenciam uma modernização, pois que a exigência crescente de escolaridade passa a ter relevância, simbolizando aumento da qualificação, com o decréscimo concomitante do valor dado à experiência como condição preditiva de bom desempenho. É o saber fazer cedendo espaço à competência, o que será objeto de análise de um próximo artigo.

Por fim, ressalta-se a utilização da terceirização, bem como de serviços temporários em alta temporada, como recurso de gestão nas três classificações hoteleiras.

A necessidade de as empresas estudadas estruturarem e modernizarem suas ações de RH fica evidenciada neste trabalho, sendo esta uma estratégia a ser utilizada para marcar a diferença e garantir a sobrevivência em um setor saturado e competitivo. Não obstante se verifiquem alguns sinais de modernização, o

segmento como um todo, configurado no universo e nas categorias de hospedagem pesquisadas, revela-se heterogêneo nos procedimentos usuais de agregação de pessoas e com parâmetros ainda pouco consolidados. Mesmo que o foco não tenha sido pesquisar a relação de consequência entre satisfação de clientes internos e satisfação de clientes externos, ou mesmo investigar o impacto das práticas de RH na qualidade do atendimento em hospitalidade, confia-se que os dados empíricos apresentados também poderão contribuir para que se reflita a esse respeito.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Thomson, 1999.
- BARRETO, M. *Turismo, políticas públicas e relações internacionais*. Campinas: Papirus, 2003.
- BELOTUR – EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE BELO HORIZONTE. *O setor turístico em Belo Horizonte*. Belo Horizonte: Belotur, 2005.
- BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac, 2003.
- CAMPOS, J. R. V. *Introdução ao universo da hospitalidade*. Campinas: Papirus, 2005.
- CAMPOS, L. C. A. M.; GONÇALVES, M. H. B. *Introdução a turismo e hotelaria*. Rio de Janeiro: Senac, 1998.
- CASTELLI, G. *Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COOPER, C. *Turismo: princípios e práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- CRUZ, R. C. *Política de turismo e território*. São Paulo: Contexto, 2000.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.
- DIAS, C. M. M. O modelo de hospitalidade do Hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: DIAS, C. M. M. (Org.). *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. São Paulo: Manole, 2002.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 109-128.
- EMBRATUR. Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo. *Dados & Fatos*, ano III, março de 2007.
- FERNANDES, I. P.; COELHO, M. F. *Economia do turismo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- FISCHER, A. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.
- FISCHER, A. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

GOULART, I. B. Estudos exploratórios em psicologia organizacional e do trabalho. In: GOULART, I. B. (Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24, Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.

OMT. *Barômetro OMT del Turismo Mundial*, v. 4, n. 3, outubro, 2006. Disponível em: <http://www.unwto.org/facts/menu.html>. Acesso em: 11 de mar. De 2007.

OMT. *Barômetro OMT del Turismo Mundial*, v. 5, n. 1, enero, 2007. Disponível em: <http://www.unwto.org/facts/menu.html>. Acesso em: 11 de mar. De 2007.

REIS, G. Hotelaria mineira redescobre o interior. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 29 jan. 2006. Caderno de Economia, p. 6.

SILVA FILHO, H. P. F. O empresariado e a educação. In: FERRETTI, C. J. *et al. Tecnologias, trabalho e educação*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

TANKE, M. L. *Administração de recursos humanos em hospitalidade*. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

TRIGO, L. G. G. *Sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*. São Paulo: Papirus, 2003.

TRIGO, L. G. G. *Viagem na memória: guia histórico das viagens e do turismo no Brasil*. São Paulo: Senac, 2002.

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

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

WALKER, J. R. *Introdução à hospitalidade*. São Paulo: Manole, 2002.