



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS I
CURSO DE TURISMO E HOTELARIA**

**JOICE DOS SANTOS
ROSCELE TAVARES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO DE NEGÓCIOS
EM SALVADOR-BA**

**SALVADOR
2014**

JOICE DOS SANTOS
ROSCELE TAVARES

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO DE NEGÓCIOS
EM SALVADOR-BA**

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em Turismo e Hotelaria, Departamento de Ciências Humanas I, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo e Hotelaria.

Orientadora: Profa. Dra. Natalia Silva Coimbra de Sá.

SALVADOR
2014

JOICE DOS SANTOS
ROSCELE TAVARES

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO DE NEGÓCIOS
EM SALVADOR-BA**

Artigo apresentado ao Curso de Graduação em Turismo e Hotelaria, Departamento de Ciências Humanas I, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo e Hotelaria.

Resultado: _____.

Salvador, ____ de _____ 2014.

Comissão Examinadora:

Orientadora: Profa. Dra. Natalia Silva Coimbra de Sá – UNEB.
Doutora em Cultura e Sociedade (UFBA).

Banca Examinadora: Profa. Dra. Aliger dos Santos Pereira – UNEB.
Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano (UNIFACS).

Banca Examinadora: Profa. Ma. Mirian Sampaio Freire de Mello Soares – UNEB
Mestre Administração Pública, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional – (UNEB).

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO DE NEGÓCIOS EM SALVADOR-BA

Joice dos Santos¹

Roscele Tavares²

Orientadora: Natalia Coimbra de Sá³

Resumo: Este artigo aborda questões relativas à contribuição da gestão de pessoas em empreendimentos hoteleiros voltados ao segmento de negócios na cidade de Salvador-Ba. Buscou-se demonstrar a importância dos colaboradores em um empreendimento hoteleiro para o sucesso e qualidade dos serviços prestados. Para tanto, aplicou-se um questionário com gestores de hotéis no período de 29 de abril a 30 de maio de 2014, com o objetivo de verificar a contribuição das práticas de gestão de pessoas nestes empreendimentos hoteleiros, pela perspectiva do gerente geral. Apesar dos gestores perceberem a importância da gestão de pessoas para o comportamento organizacional, esta prática ainda não se estabeleceu como parte essencial no planejamento estratégico no processo gerencial da hotelaria. Dessa forma, trata-se de uma deficiência que prejudica a prestação de serviço, principal produto hoteleiro.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Empreendimento hoteleiro. Segmento de negócios, Gerente Geral.

1 INTRODUÇÃO

Durante estudos realizados e a partir de conhecimentos e experiências vividas no setor de hotéis pôde ser percebida a inegável importância do elemento humano como centro das atividades hoteleiras. Para a administração estratégica, a gestão de pessoas se apresenta como um desafio e, ao mesmo tempo, como solução para o desenvolvimento contínuo e sólido das empresas, já que agregar valores humanos às atividades empresariais é um segredo de sucesso. O setor hoteleiro constitui-se de empresas que vendem serviços e que apresentam como característica fundamental a estreita relação entre pessoas. A forma como essas relações são estabelecidas pode influenciar no destaque e na sobrevivência de um dado empreendimento frente ao mercado concorrente. Diante do exposto, definiu-se como tema de estudo a contribuição da gestão de pessoas para a hotelaria de negócios em Salvador-Ba.

¹ Graduanda em Turismo e Hotelaria na UNEB. E-mail: joicee.music@gmail.com

² Graduanda em Turismo e Hotelaria na UNEB. E-mail: rc.tavares@hotmail.com

³ Orientadora. Doutora em Cultura e Sociedade. Mestre em Análise Regional. Bacharel em Turismo. Professora de Hospitalidade e Hotelaria na UNEB. E-mail: natalia.coimbra@gmail.com

Como problema de pesquisa, levantou-se o seguinte questionamento: qual a contribuição da gestão de pessoas para alguns empreendimentos hoteleiros com perfil de negócios na cidade de Salvador-Ba? Essa delimitação do problema justifica-se pelo fato da capital baiana ser um local onde o turismo é uma realidade que ganha força à medida que o desenvolvimento socioeconômico do país é impulsionado. Nesta cidade, o denominado turismo de “Sol e Praia” sempre obteve destaque, entretanto, o segmento do turismo de negócios vem crescendo e, conseqüentemente, os hotéis vêm se estruturando para atender esse ramo do mercado turístico.

Partindo-se do pressuposto que o capital humano é uma peça de fundamental importância para a sobrevivência do setor hoteleiro, e que a qualificação e as práticas de motivação podem ser um grande ponto positivo para o que chamamos de hospitalidade e qualidade nos serviços, buscou-se responder ao questionamento sobre como a gestão de pessoas pode contribuir para os empreendimentos hoteleiros do segmento de negócios na cidade de Salvador-Ba.

Essas questões levaram à definição do objetivo geral do trabalho: realizar um diagnóstico sobre as práticas da gestão de pessoas verificando a sua contribuição para os hotéis de negócios localizados na região da Avenida Tancredo Neves e seu entorno, bem como a importância desta gestão para a fixação destes empreendimentos no mercado. E tendo o estudo como objetivos específicos: traçar algumas características dos hotéis que trabalham com gestão de pessoas, e identificar as principais áreas da gestão de pessoas que são utilizadas na área hoteleira.

A falta de investigações sobre a gestão de pessoas como área de conhecimento relacionada à hotelaria na cidade de Salvador justificou a realização da pesquisa, que procurou evidenciar sua importância para o setor hoteleiro, o que inclui tanto o profissional que está à frente do atendimento, como seus gerentes. Portanto, a partir dos resultados obtidos e analisados no decorrer do artigo, o estudo confirmou que a utilização da gestão de pessoas promove a qualidade dos serviços e a satisfação dos funcionários, além do sucesso do capital financeiro da empresa. Espera-se, então, que o presente trabalho sirva como referência para outros estudos e estimule os estudantes de Turismo e Hotelaria a pensarem sobre esse tema tanto em futuros trabalhos de conclusão de curso quanto em sua vida profissional.

2 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, em que se levantaram os dados através da aplicação de questionários que contaram com 11 perguntas fechadas. Para auxílio e embasamento dos estudos, foram feitas pesquisas bibliográficas, a partir de publicações como livros, monografias e artigos relacionados aos assuntos principais, sendo os principais autores: Chiavenato (1999; 2000; 2003; 2008), Dessler (2003) e Demo (2008) responsáveis pelo embasamento teórico referente a gestão de pessoas; e Castelli (2000; 2001), Petrocchi (1998), Campos e Gonçalves (2006) os principais autores que auxiliaram no referencial sobre os conceitos e abordagem de empreendimentos hoteleiros e os hotéis do segmento de negócios. Os dados coletados pelo questionário foram analisados pelas pesquisadoras e são apresentados na seção referente à análise de resultados.

Nesta pesquisa, o objeto de estudo consiste em hotéis voltados ao segmento de negócios da cidade de Salvador, localizados na região da Avenida Tancredo Neves e nos bairros adjacentes como Caminho das Árvores, Iguatemi, Stiep e Armação. A escolha foi pautada pelo fato destes locais serem considerados vetores de expansão do setor de negócios da cidade, pois contam com um forte crescimento hoteleiro nos últimos anos, e situam-se em uma região predominantemente voltada para o comércio e os negócios, próximos aos principais *shoppings centers* da cidade e do maior Centro de Convenções do estado.

A aplicação dos questionários foi realizada entre o período de 29 de abril de 2014 a 30 de maio de 2014. Na primeira semana o contato foi feito por telefone, a fim de verificar a receptividade dos hotéis e solicitar o e-mail dos gestores. Foi percebido que os hotéis de rede, principalmente os de bandeira internacional, não impuseram dificuldades para oferecer o contato de e-mail dos gestores. Isso ocorreu em detrimento de outros hotéis que solicitaram que fossem enviados os questionários para o e-mail de departamento de reservas e, após a análise dos mesmos, iriam transferir para os gestores. O envio das questões foi feito no dia 13 de maio; foram obtidas as respostas de dois hotéis dentro de 48 horas, sendo que os outros hotéis retornaram uma semana depois. No total foram enviados questionários estruturados com 11 questões. Tais questionários foram enviados a 14 hotéis localizados nos bairros mencionados anteriormente. No entanto, apenas 5 hotéis responderam aos questionários enviados.

Nos questionários aplicados buscou-se obter respostas referentes às práticas de gestão de pessoas, destacando: os programas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliações de desempenho e a qualidade de vida no trabalho, temas esses pertinentes às práticas de gestão de pessoas e ao pressuposto de que a sua aplicação pode contribuir para sobrevivência e sucesso de um empreendimento hoteleiro. Buscou-se também saber a visão dos gestores referente à gestão de pessoas e como eles se auto classificam levando em consideração as principais variáveis oficiais do mercado hoteleiro: categoria (estrelas), tipologia (público-alvo) e porte. As respostas são dadas a partir da visão dos gestores dos hotéis, uma vez que os gerentes gerais assumem posição intermediária entre as expectativas dos proprietários e investidores de um empreendimento hoteleiro e a execução de tarefas realizadas pelos colaboradores que operam o funcionamento do hotel. Nestas perspectivas é que foram elaboradas questões objetivas e de múltipla escolha que abordassem todas as variáveis citadas.

3 A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O SETOR HOTELEIRO

A crescente globalização dos negócios e a gradativa concorrência no mercado mundial, quando as palavras chave são produtividade, qualidade e competitividade transformaram as pessoas, antes um problema das organizações, em solução desses problemas. As pessoas deixam de ser um desafio para se tornarem vantagem competitiva, passando de meros recursos a parceiros principais dos negócios. Essa evolução no modo como as pessoas são vistas trouxeram benefícios corporativos, pois os funcionários, agora reconhecidos como colaboradores, podem influenciar no lucro da empresa.

Deve-se aqui observar que com a evolução dos estudos sobre as pessoas dentro das organizações, o termo Recursos Humanos vem sendo substituído pelo termo Gestão de Pessoas, essa mudança de termos se deve à nova percepção do tratamento direcionado às pessoas que fazem parte da mão de obra de um dado empreendimento e/ou negócios em geral.

Cabe então conceituar Recursos Humanos segundo Chiavenato (2008) como um conjunto de políticas e práticas que são necessárias para conduzir aspectos gerenciais relacionados com as pessoas ou recursos humanos, onde se incluem: recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Infere-se que os seres humanos antes eram selecionados, quantificados e qualificados de acordo com necessidades empresariais

através do setor de recursos humanos, mas atualmente passaram a ser vistos como parte integrante do processo de desenvolvimento das empresas e devem ter suas necessidades atendidas e opiniões relevadas. Essa nova percepção da gestão de pessoas é afirmada por Chiavenato (2008, p. 8) quando diz que “A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. A partir desse novo conceito, o funcionário se torna um colaborador da empresa e a gestão de pessoas passa a ser de responsabilidade de um setor especializado no tratamento destes novos funcionários.

Na hotelaria, a gestão de pessoas possui um papel fundamental e pode significar a qualidade e a sobrevivência do empreendimento hoteleiro no mercado. Isto se deve principalmente ao fato de serem empreendimentos sustentados em serviços baseados na troca de experiências humanas. Segundo Caon (2008, p.82) “é durante o ciclo do serviço, ou seja, durante o processo de prestação do serviço, que o hóspede ‘constrói’ mentalmente a sua avaliação da qualidade do serviço prestado”. As relações entre os clientes internos (funcionários) e clientes externos (fornecedores e hóspedes) definem a maior parte do trabalho no setor hoteleiro e é a partir dessas relações que os hóspedes fazem avaliações dos hotéis.

Conforme dito anteriormente, o principal foco do negócio hoteleiro é a prestação de serviços, e a maioria destes serviços exige um contato direto com o público consumidor para que sejam satisfeitas diversas necessidades já que a principal característica dos meios de hospedagem é suprir a falta de comodidade e conforto de uma pessoa que se encontra fora do seu local de origem através de serviços como alojamento, lavagem de roupas, *room service*, comida e bebida e outros diversos serviços que o hotel possa ofertar. Isto condiz com o conceito de hotelaria que, segundo Sancho (2001, p.79) consiste em um “sistema comercial de bens materiais e intangíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora de seu domicílio”. Complementando o conceito Castelli (2001) afirma que essas necessidades básicas são ofertadas dando caráter de uma empresa hoteleira quando mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada. No entanto, para um empreendimento hoteleiro funcionar não basta ofertar apenas um alojamento, é necessário ofertar um serviço de qualidade, agregando valor ao produto vendido.

Um alojamento é formado basicamente por estrutura física e humana, sendo a parte física analisada pela funcionalidade das instalações e equipamentos, enquanto a humana é percebida através do serviço prestado. O capital humano dentro da organização seria parte

da imagem intangível, conforme dito por Sancho (2001), pois funcionários qualificados e preparados em uma organização são fundamentais para satisfação dos clientes no se refere aos serviços prestados. Acredita-se que o diferencial da empresa hoteleira não signifique apenas oferecer uma infraestrutura adequada, já que os modelos podem ser copiados. O grande diferencial está nos colaboradores que necessitam ser treinados, capacitados e motivados para atender cada cliente de forma diferenciada (HOPNER, 2008).

Para Legge (1995 *apud* DEMO, 2008), as políticas de gestão de pessoas devem ser integradas ao planejamento estratégico da organização e usadas para reforçar uma cultura organizacional. A autora afirma ainda que os recursos humanos constituem uma valiosa fonte de vantagem competitiva. Neste enfoque, os funcionários devem estar capacitados para atender esses hóspedes, promovendo assim a qualidade e a sobrevivência da empresa e criando uma marca, causando um diferencial no mercado consumidor.

Segundo Petrocchi (1998) o planejamento é a visão do futuro próximo ou distante e contribui para que tarefas sejam mais facilmente realizadas, por pessoas ou organizações. É a ação de planejar que ordena as ações e dá prioridade a elas. Permite mapear dificuldades ou obstáculos e assim escolher previamente caminhos alternativos. Em um empreendimento hoteleiro, o planejamento deve ser utilizado para que o administrador possa analisar as oportunidades e ameaças internas e externas. Concorda-se com Dessler (2003, p.15) que “O planejamento estratégico busca equilibrar duas vertentes de forças: as oportunidades e as ameaças externas de um lado e as forças e as fraquezas internas de outro”. Portanto, a gestão do capital humano é uma estratégia que visa direcionar as ações de planejamento para as pessoas que trabalham em um empreendimento hoteleiro.

Percebe-se, então, a relevância da gestão de pessoas no planejamento estratégico de uma gestão hoteleira, pois um serviço de qualidade é uma questão de sobrevivência destes empreendimentos. Entende-se por qualidade um atendimento feito com conhecimento, técnica e profissionalismo resultando no aumento da produtividade da empresa hoteleira (CASTELLI, 2001).

No entanto, nota-se que ao invés de investir na qualificação dos seus funcionários, muitos hotéis preferem contratar pessoas menos qualificadas para os cargos para pagar salários menores. E, no caso dos empreendimentos hoteleiros, o departamento de recepção (tão importante no trato com os hóspedes) é o mais prejudicado por essa prática. Por consequência obtêm baixa produtividade, prestam serviços de pouca qualidade e geram gastos maiores para a empresa. Dessa forma, pode-se dizer que a elaboração de métodos e

procedimentos para alcançar metas e o investimento no desenvolvimento dos recursos humanos são estratégias que favorecem a produtividade (CASTELLI, 2001).

A gestão de pessoas funciona de uma forma sistemática sendo dividida em cinco subsistemas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento. Esses subsistemas devem estar correlacionados, para que os resultados dentro da empresa sejam alcançados. O Quadro 1 apresenta assuntos relacionados a cada subsistema dentro do setor de gestão de pessoas.

Quadro 1 – Subsistemas da Gestão de Pessoas.

Assuntos Relacionados	Subsistemas
Planejamento de recursos humanos, recrutamento de pessoas, seleção de pessoas.	Provisão
Descrição e análise de cargo, avaliação do desempenho humano.	Aplicação
Compensação, benefícios sociais, higiene e segurança, relações sindicais.	Manutenção
Treinamento e desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento organizacional.	Desenvolvimento
Banco de dados e sistemas de informação, auditoria de recursos humanos.	Monitoramento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 13).

Cada uma dessas práticas tem como objetivo auxiliar a empresa hoteleira evitando possíveis erros, como contratar a pessoa errada para um cargo ou ter um alto índice de rotatividade. Proporciona lidar com funcionários que não dão o melhor de si e busca encontrar a melhor forma de motivá-los, impedindo que a falta de treinamento arruíne o departamento além de verificar práticas de trabalho injusto, entre outros problemas. Um dos fenômenos característicos das empresas hoteleiras é a alta rotatividade dos funcionários, situação esta que

deve ser verificada pelo setor de gestão de pessoas. Normalmente esse fenômeno é resultante da baixa remuneração e desqualificação da mão de obra. Segundo o jornal do Sindhotéis (2014), no ano de 2012 foram 7.408 homologações e em 2013 foram 5.797 homologações de emprego, sendo que esses números podem ser ainda maiores, pois muitos dados não são informados ao sindicato. Com isso percebe-se que um trabalho ativo voltado para a motivação e valorização da qualidade desses profissionais de hotelaria é indispensável à eficácia de um hotel.

Nesta visão a gestão de pessoas adquire um papel importante nas questões estratégicas para as organizações, deixando de ser um mero departamento com funções burocráticas e a função de gerir pessoas e passa a ser de responsabilidade de cada gerente. Essa discussão é confirmada por Chiavenato (2004) que afirma que a área de Recursos Humanos está deixando de ser apenas uma prestadora de serviços especializados de recursos humanos, e gradativamente vai abandonando as operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de assessoria interna para aconselhar e auxiliar os gerentes de linha que, na verdade, são os que exercem responsabilidade direta com os seus subordinados.

3.1 PAPEL DO GESTOR HOTELEIRO

Trabalhar com pessoas é parte crucial do trabalho de um gerente geral de meios de hospedagem. São responsabilidades gerenciais: estabelecer planos estratégicos para alcançar metas, achar o equilíbrio entre gerenciar pessoas (tanto fornecedores como clientes) e manter sua equipe motivada. Dessa forma, além do conhecimento operacional, este deve saber liderar pessoas. Entretanto, percebe-se que na maioria dos hotéis os gestores hoteleiros estão prioritariamente voltados para a estrutura física do empreendimento em detrimento do seu quadro de funcionários. Preocupam-se, assim, em possuir boas edificações, mas as relações de atendimento ao hóspede não correspondem aos níveis minimamente desejáveis. Assim é possível afirmar que: “A qualidade está nas pessoas, são elas que nos serviços hoteleiros fazem a diferença e ocupam lugar de destaque. Os equipamentos, instalações e tecnologia ficam em segundo plano.” (CASTELLI, 2000, p. 59). Deve-se atentar que uma das características do trabalho no setor hoteleiro, e que o diferencia de outras empresas é a interação entre profissionais que possuem formações totalmente diversificadas e ocupam cargos muito distintos, o que gera uma não padronização de comportamento e de funções. A

harmonia entre os colaboradores da empresa resulta em um melhor desenvolvimento das tarefas. Logo, um profissional que possui um fácil relacionamento com o outro e com a empresa, possui flexibilidade em suas ações, não cria problemas de ordem de convivência e destaca-se como um tipo almejado pelas corporações. “Para muitas empresas hoteleiras, um local de trabalho positivo é aspecto fundamental da cultura organizacional.” (POWERS; BARROWS, 2004, p. 194).

A gerência geral faz parte do setor administrativo, cabendo a ela “a coordenação de todos os processos organizacionais, promovendo a sintonia entre cada um de seus setores no sentido de sensibilizar o pessoal para a melhor qualidade e a maior produtividade” (DUARTE, 1996, p. 84). O gerente geral é responsável por equilibrar as atividades estratégicas, financeiras, comerciais e operacionais, ou seja, encontrar uma forma de comunicação entre os líderes de setores e a operação do hotel, os clientes e a chefia administrativa. O gerente pode se configurar, então, em um gestor de pessoas e é sua responsabilidade reconhecer a importância do processo de formação, qualificação, atualização e investimentos da sua equipe devendo buscar profissionais que possuam características como sensibilidade, atenção, pontualidade, cortesia, educação, autodomínio, caráter e bons modos.

Para solucionar e perceber essas questões o gestor hoteleiro deve ter um setor de gestão de pessoas atuante, que deve existir como apoio, com a missão de fornecer informações, efetuar novas contratações e apoiar as decisões gerenciais de modo que sejam informados aos funcionários dos níveis operacionais, ou seja, o setor pessoal deve ser responsável pela comunicação entre o gerente e funcionários. Esta visão é reafirmada por Chiavenato (1999) ao defender que para que o gerente de linha possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de *staff*, sobre as políticas e procedimentos adotados pela organização.

Percebe-se então a importância que um setor de gestão de pessoas possui dentro de um ambiente empresarial e, no caso de um hotel, o péssimo serviço é percebido com a não satisfação dos hóspedes e a má qualidade no atendimento, que tende a se enfraquecer. Esta abordagem nos leva à afirmação de Demo (2008, p.38) de que um setor de gestão de pessoas atuante e eficaz deve conter duas ideias importantes: as pessoas nas organizações têm direito a um tratamento adequado como seres humanos dignos que são e as pessoas só são eficazes quando suas necessidades pessoais relacionadas ao trabalho são atendidas. Portanto, investir no capital humano é uma estratégia que levará a empresa à excelência de resultados (CASTELLI, 2001).

4 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NOS HOTÉIS DE NEGÓCIOS DE SALVADOR

A partir das discussões, estudos e levantamentos bibliográficos a respeito da gestão de pessoas no setor hoteleiro foi realizada uma pesquisa descritiva com aplicação de questionários em alguns meios de hospedagem de Salvador com o objetivo de verificar de que forma são utilizadas as práticas de gestão de pessoas nos hotéis de negócios localizados na cidade.

Os hotéis de negócio “destinam-se, prioritariamente, ao atendimento a empresas e pessoas de negócio, que se hospedam para participar de eventos, como convenções, feiras e exposições além de congressos e treinamento”. (CAMPOS; GONÇALVES, 2006, p.88). Suas características principais são a localização urbana, em regiões estratégicas, próximas a Centros de Convenções ou quaisquer atrativos comerciais importantes no local de destino e geralmente possuem médias ou grandes estruturas, quase sempre verticalizadas. Suas instalações devem priorizar a rapidez e a eficiência na realização dos negócios, como salas de eventos, reuniões e congressos, equipadas e bem dimensionadas. Podem ainda oferecer alguma estrutura de lazer como piscina, sala de ginástica, sauna, sala de leitura, bar etc. (CAMPOS; GONÇALVES, 2006).

O interesse em hotéis de negócios é devido ao crescimento deste segmento na cidade. O turismo de Salvador sempre foi visto como de lazer, de sol e praia ou cultural, mas nos últimos anos estes estagnaram em detrimento aos negócios. A explicação pode estar na sazonalidade, na Copa do Mundo de 2014 e na posição atual da cidade enquanto 3ª maior capital do país.

Segundo José Manoel Garrido Filho, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis na Bahia (ABIH-BA):

O turismo corporativo chega a responder por 60% do faturamento no período de baixa estação, que vai do período após o carnaval até o mês de outubro. Na alta temporada, esse turista praticamente desaparece, mas para atraí-lo, a rede hoteleira precisa investir em bons equipamentos e capacitação profissional, com foco no atendimento. (ABIH-BA, 2011, não paginado).

Portanto, inserir-se de maneira eficiente no mercado do turismo de negócios é imprescindível para o melhor desenvolvimento da cidade em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado. Em Salvador, a região da Avenida Tancredo Neves, e os bairros de Caminho das Árvores, Iguatemi, Stiep e Armação são considerados vetores de expansão do setor de negócios da cidade, e contaram com um forte crescimento hoteleiro nos últimos anos.

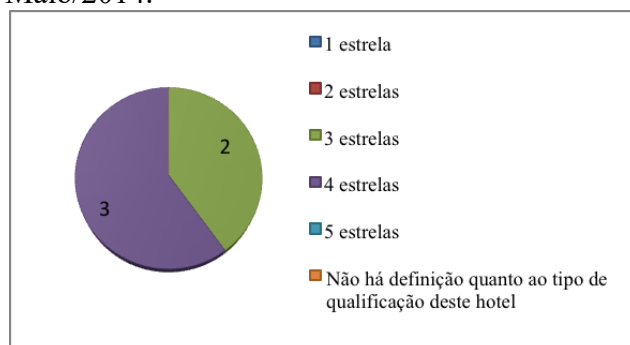
Assim sendo, a seguir são apresentados os resultados da pesquisa que se concentra na análise das informações fornecidas pelos hotéis que colaboraram com o presente artigo.

4.1 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS

De acordo com análise bibliográfica, e baseando-se no referencial teórico discutido neste artigo, se fez necessário questionar aos gestores dos empreendimentos hoteleiros sobre o perfil dos meios de hospedagem que eles representam, sendo uma forma de introdução ao assunto proposto. A primeira pergunta foi referente à classificação do hotel em relação às estrelas.

Observou-se a partir do Gráfico 1 que os hotéis se autoclassificam como 3 ou 4 estrelas. No entanto, ao verificar as informações no portal do Ministério do Turismo (MTur), percebeu-se que não há uma classificação formal de acordo aos critérios do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass)⁴. Apenas um dos hotéis é citado no portal, sendo possível verificar que as informações referentes às estrelas seguem os critérios exigidos.

Gráfico 1 – Classificação do hotel, considerando os serviços de hospedagem – Salvador - Maio/2014.

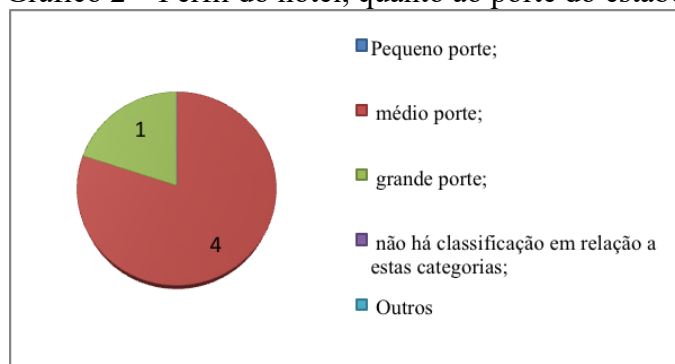


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

⁴ Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), de responsabilidade do Ministério do Turismo (MTur) classifica os hotéis na categoria de estrelas: 5 estrelas=luxo; 4 estrelas = superior; 3 estrelas = Turístico; 2 estrelas = econômico; 1 estrela = simples.

Ainda com a intenção de verificar outros tipos de classificação se fez necessário perguntar sobre o perfil do hotel de acordo ao porte. Castelli (2001) defende que o tamanho (pequeno, médio e grande porte), número de leitos e receita anual são variáveis determinantes para a classificação de um hotel.

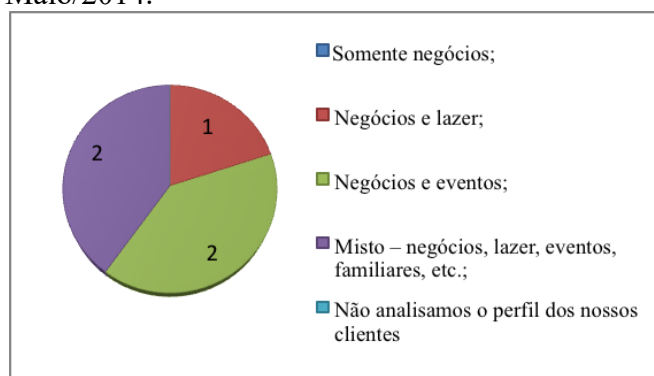
Gráfico 2 – Perfil do hotel, quanto ao porte do estabelecimento – Salvador - Maio/2014.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

De acordo com Gráfico 2, a maioria dos hotéis pesquisados se autoclassificam como hotéis de médio porte. No entanto, ao se verificar a quantidade de UHs nesses hotéis, todos passam de 100 unidades habitacionais, o que contraria a opinião de alguns autores como Oliveira e Spena (2012) que afirmam que um hotel de médio porte possui até 100UHs. Percebe-se assim uma necessidade de estudo para verificar e organizar os critérios para se referir às categorias de porte dos hotéis. Por fim, na última pergunta referente às classificações, questionou-se aos gerentes sobre qual o perfil dos clientes que frequentam o hotel.

Gráfico 3 – Tipo de público atendido, de acordo com o perfil dos hóspedes – Salvador - Maio/2014.

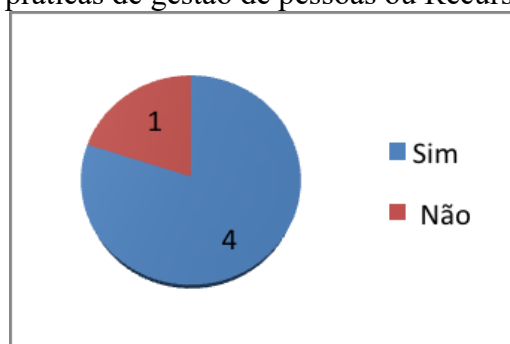


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O Gráfico 3 traz as respostas a essa questão, onde percebeu-se que todos os hotéis atendem clientes com perfil de negócios. No entanto, há também clientes de outros segmentos, pois há hotéis que afirmam que, além do perfil de negócios, também atendem ao público de eventos; enquanto outros dizem atender também a uma clientela mista.

A quarta questão enviada aos gerentes teve como intenção conhecer como funciona e se há um departamento ou setor de gestão de pessoas no empreendimento. A partir das questões anteriores pode-se perceber que todos os hotéis possuem um quadro grande de funcionários e uma estrutura organizacional complexa devido ao porte em que eles se auto classificam. Por esse motivo, acredita-se que deve haver um departamento para atender a esses colaboradores.

Gráfico 4 – Existência no hotel de um setor ou departamento próprio responsável pelas práticas de gestão de pessoas ou Recursos Humanos – Salvador - Maio/2014.

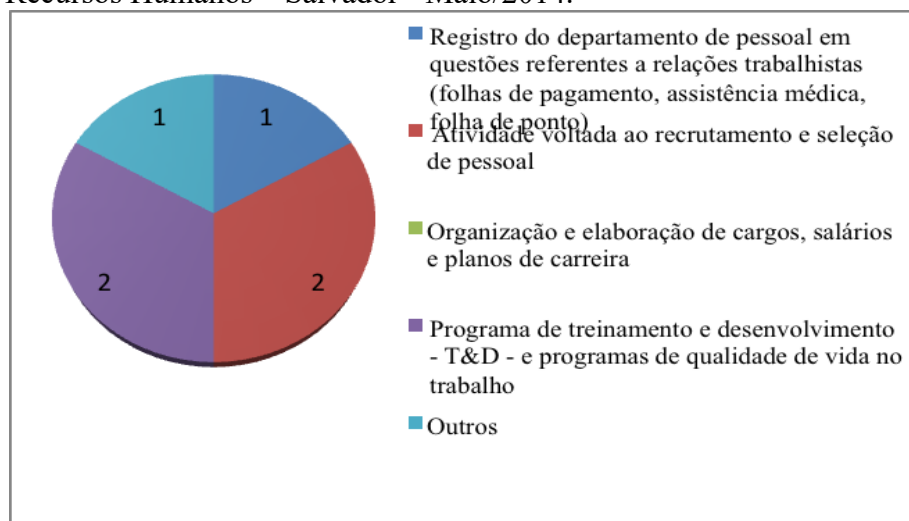


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Observando-se o Gráfico 4, dos cinco hotéis entrevistados, quatro responderam que sim. A partir das respostas positivas, os entrevistados seguiam para a questão 4.1 que especificava sobre as funções desse departamento/setor.

Vale ressaltar que o hotel que respondeu negativo no que se refere à existência de um setor/departamento próprio, questionou sobre relação de um departamento pessoal e o setor de gestão de pessoas. Na visão deste gestor, um departamento pessoal apenas tem como função atividades burocráticas como registro do departamento de pessoal, relações trabalhistas (folhas de pagamento, assistência médica, folha de ponto) enquanto que o setor de gestão de pessoas possui a responsabilidade de treinamento e seleção, programas de T&D, entre outras questões abordadas no decorrer deste artigo.

Gráfico 5 – Atividades realizadas pelo setor ou departamento de gestão de pessoas ou Recursos Humanos – Salvador - Maio/2014.

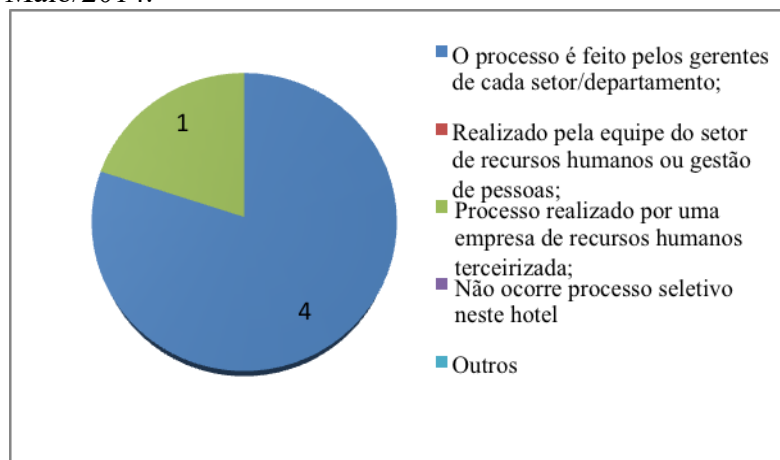


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O Gráfico 5 mostra que em dois hotéis o setor/departamento de gestão de pessoas tem como função as atividades voltadas para recrutamento e seleção de pessoal e, em outros dois, programas de T&D, de acordo com os gestores entrevistados. Vale ressaltar que um mesmo hotel respondeu duas ou mais opções e os hotéis de redes internacionais foram os que mais detalharam sobre as funções deste departamento.

O Gráfico 6 refere-se à questão em que foi perguntado sobre a realização de recrutamento e seleção para a composição do quadro de efetivos da empresa.

Gráfico 6 – Quem realiza o processo de Recrutamento e Seleção no hotel – Salvador - Maio/2014.

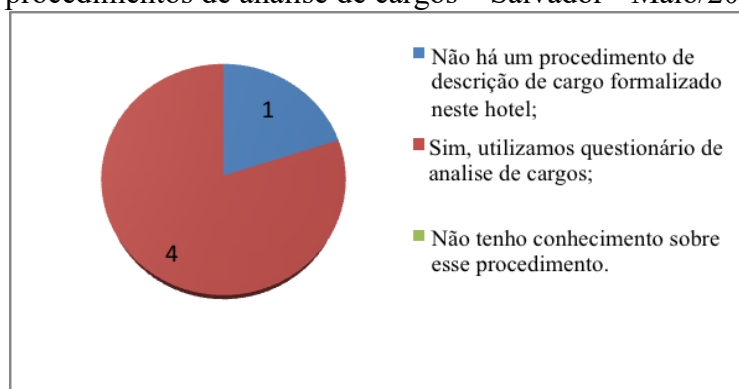


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O processo de recrutamento e seleção, segundo Chiavenato (1999) e Araújo (2006), entre outros autores, possui diversas formas de avaliação. No entanto, deve-se preocupar com o perfil adequado a cada função disponível e o padrão da empresa. Os hotéis investigados responderam, em sua maioria, que o processo de recrutamento e seleção é feito pelos gerentes do setor ou departamento; e apenas um hotel respondeu dizendo que a seleção é feita por empresa terceirizada. Entende-se que os hotéis estão abertos à seleção de acordo com a necessidade, não sendo um elemento estático o quadro de funcionários.

A próxima questão, ainda abordando sobre o recrutamento, procurou saber sobre o procedimento de análise de cargos durante a seleção.

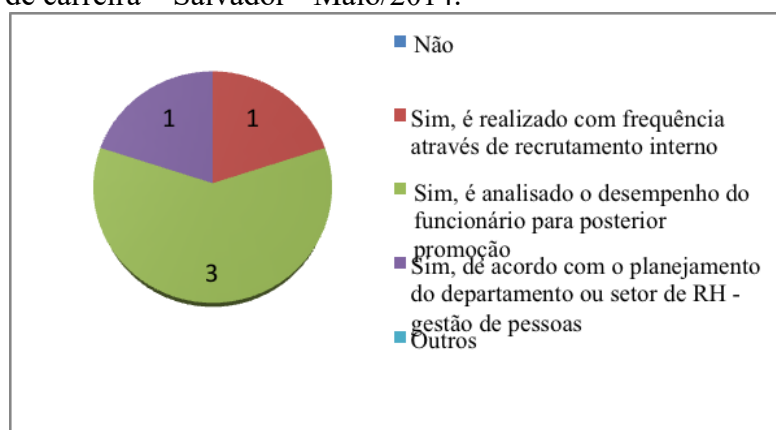
Gráfico 7 – Relação entre o processo de recrutamento do hotel e as orientações de procedimentos de análise de cargos – Salvador - Maio/2014.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O Gráfico 7 mostra que, entre os hotéis investigados, quatro responderam que utilizam o procedimento de análise de cargos no processo de recrutamento de seus funcionários. No entanto, nenhuma empresa quis informar como funciona este procedimento. Pode-se dizer que, se há realmente uma análise de cargos no processo de recrutamento, há uma preocupação com os serviços prestados nestes hotéis, pois buscam contratar pessoas com as qualificações necessárias ao cargo pretendido. Após esta análise, questionou-se sobre o plano de carreira para os colaboradores dos hotéis.

Gráfico 8 – Existência de oportunidades para que os funcionários do hotel desenvolvam plano de carreira – Salvador - Maio/2014.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Verificou-se, a partir do Gráfico 8 que, dos hotéis entrevistados, três responderam que são feitas análises do desempenho dos colaboradores para posterior promoção; enquanto um respondeu que há seleção através de recrutamento interno e o outro respondeu que é feita a seleção de acordo a necessidade do departamento/setor. De acordo com Araújo (2006), o processo de plano de carreira cria expectativas nos colaboradores e promove a motivação no ambiente de trabalho.

A questão seguinte aborda mais uma prática da gestão de pessoas, sendo que questionou-se aos gestores sobre os programas de treinamento no hotel.

Gráfico 9 – Existência de programas de treinamento para os colaboradores do hotel – Salvador - Maio/2014.

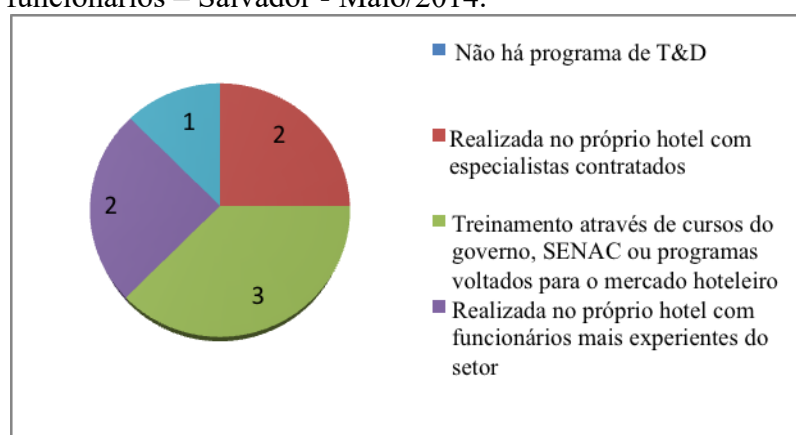


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No Gráfico 9 é possível perceber que, dos hotéis avaliados, três responderam que há treinamento para os colaboradores, porém uma vez ao ano; enquanto dois responderam a opção outros, que corresponde a treinamentos constantes e sem datas pré-estabelecidas, segundo informações dos próprios hotéis.

O processo de treinamento com os colaboradores, segundo Castelli (2003) promove uma prestação de serviço de qualidade no ambiente hoteleiro, gerando uma satisfação aos hóspedes, como também uma vantagem competitiva no mercado, assunto discutido constantemente neste presente artigo. Ainda abordando sobre os procedimentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) aplicados com os colaboradores, questionou-se sobre se há e, se positivo, qual a frequência de realização do T&D.

Gráfico 10 – Realização de práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) com os funcionários – Salvador - Maio/2014.



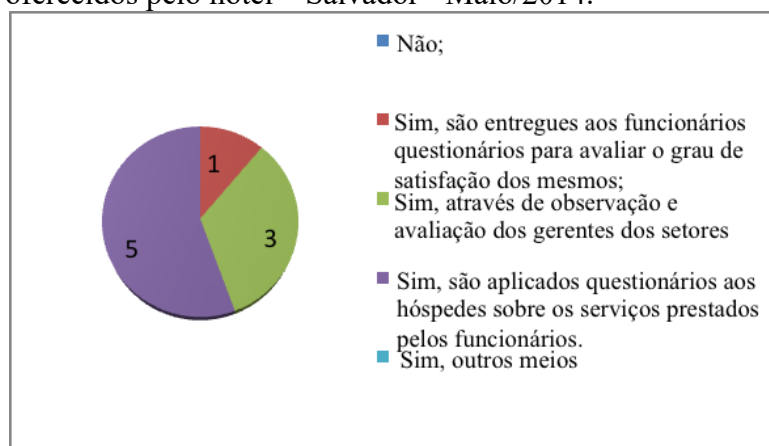
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Segundo o Gráfico 10, os treinamentos e o desenvolvimento são realizados através de programas do governo e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) voltado para o mercado hoteleiro, sendo esta questão respondida pela maioria dos hotéis investigados. Em seguida, foi assinalada a opção de práticas de T&D realizadas no próprio hotel e por funcionários experientes do setor. Vale ressaltar que alguns hotéis responderam mais de uma opção. Um dos hotéis respondeu tanto a opção de curso através do governo e SENAC como também que os funcionários mais experientes realizam os treinamentos. Deve-se esclarecer que no treinamento realizado por funcionário mais experiente do setor, apesar de adquirir conhecimento sobre as atividades desenvolvidas, pode-se correr o risco de que os funcionários mais inexperientes desenvolvam os mesmos erros e

manias de colaboradores antigos. Um dos hotéis escolheu a opção outros, destacando que o hotel possui uma escola de treinamento para os funcionários.

Por fim, a última questão buscou saber se é realizado incentivo de motivação aos colaboradores dos hotéis pesquisados. Vale lembrar que a questão sobre plano de carreira, demonstra ser um incentivo a motivação, porém, são necessárias técnicas de avaliação para verificar o desenvolvimento do colaborador da empresa.

Gráfico 11 – Existência de incentivo à motivação e qualidade na prestação de serviços oferecidos pelo hotel – Salvador - Maio/2014.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

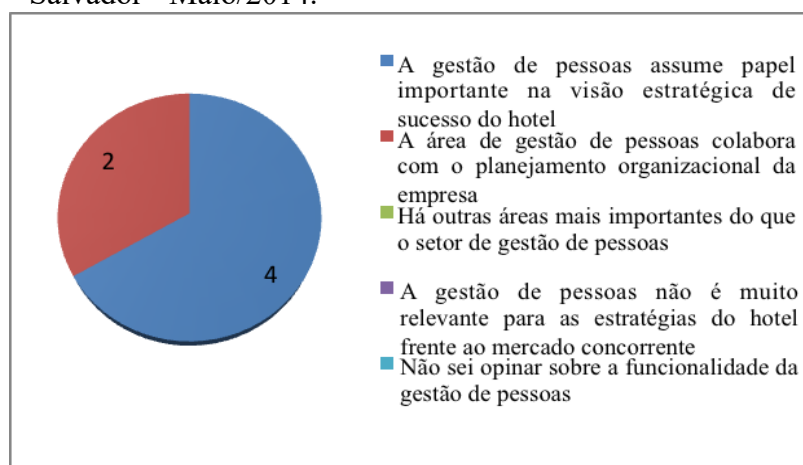
Nesta questão, observada por meio do Gráfico 11, todos os hotéis de forma unânime responderam que são aplicados questionários aos hóspedes sobre os serviços prestados pelos seus funcionários. Vale lembrar que, atualmente, os hotéis pesquisados trabalham considerando as avaliações dos hóspedes no site TripAdvisor⁵. Neste site, pessoas de todos os países podem verificar as opiniões dos hóspedes que já frequentaram o hotel, além de fotos promovendo ao hotel, em uma exposição mundial em que seus colaboradores de *front* e governança são os mais analisados, pois os clientes costumam avaliar a limpeza e o atendimento prestado nos hotéis visitados. Outra opção escolhida foi a que informa que os colaboradores são avaliados pelo gerente do setor. Quanto à opção de que são entregues aos funcionários avaliações para verificar grau de satisfação dos mesmos, obteve-se apenas uma resposta.

⁵ Disponível em: <<http://www.tripadvisor.com>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

A última pergunta do questionário teve como objetivo avaliar qual a visão do gestor hoteleiro em relação às práticas de gestão de pessoas. Trata-se de uma pergunta pertinente, pois o gestor hoteleiro, como já discutido anteriormente, possui um papel de suma importância numa organização hoteleira, uma vez que é de sua responsabilidade promover o equilíbrio entre os colaboradores e a diretoria administrativa do hotel.

Nesta questão, a maioria dos hotéis, com quatro escolhas, opinou dizendo que a gestão de pessoas assume papel importante na visão estratégica de sucesso do hotel. E outros dois estabelecimentos responderam que a área de gestão de pessoas colabora com o planejamento organizacional da empresa.

Gráfico 12 – Visão do gestor hoteleiro referente às práticas de gestão de pessoas na hotelaria – Salvador - Maio/2014.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Considera-se, a partir do Gráfico 12, que os gestores percebem a contribuição das práticas de gestão de pessoas no universo da gestão hoteleira. Enquanto que se faz necessário mais envolvimento da gestão de pessoas no processo da gestão organizacional de um empreendimento hoteleiro. Uma vez que sua aplicação pode contribuir significativamente para o sucesso desses empreendimentos.

4.2 CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS A PARTIR DOS RESULTADOS OBTIDOS

Considerando os resultados obtidos, pode-se afirmar que os gestores dos hotéis pesquisados não aplicam a teoria dos subsistemas da gestão de pessoas em seus planejamentos

estratégicos, por desconhecerem ou por não terem profissionais capacitados na área. O Quadro 2 apresenta um comparativo entre os assuntos estudados e a prática observada que podem resultar em contribuições da gestão de pessoas nestes hotéis.

Quadro 2 – Comparativo entre os assuntos estudados e a prática observada nos hotéis.

Assuntos Relacionados	Subsistemas da gestão de pessoas	Comparativo entre os assuntos estudados e a prática nos hotéis
Planejamento de recursos humanos, recrutamento de pessoas, seleção de pessoas.	Provisão	Nos hotéis pesquisados, provisão é uma função resumida a aspectos burocráticos podendo ainda ser terceirizada. A gestão de pessoas, portanto, exerce pouca influência.
Descrição e análise de cargo, avaliação do desempenho humano.	Aplicação	A aplicação é verificada na afirmação dos gestores de que há análise de descrição de cargos, entretanto, este procedimento é vago e sua contribuição não é observada na satisfação do colaborador em exercer suas atividades.
Compensação, benefícios sociais, higiene e segurança, relações sindicais.	Manutenção	A manutenção é um dos subsistemas mais observados nos hotéis. Pode-se também atribuir esta realidade aos sindicatos e órgãos de fiscalização de higiene, saúde e segurança.
Treinamento e desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento organizacional.	Treinamento e Desenvolvimento	Os processos de treinamento e desenvolvimento são inconstantes não sendo observada uma relação direta entre estas atividades e o setor de gestão de pessoas.
Banco de dados e sistemas de informação, auditoria de recursos humanos.	Monitoramento	O monitoramento não foi diretamente abordado no questionário aplicado, entretanto, a partir de todas as análises conclui-se que não há um sistema de informação de dados trabalhando em auxílio da gestão de pessoas.

Fonte: Elaboração própria a partir de Chiavenato (2003) e dos resultados da pesquisa de campo (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode ser percebido que a maioria dos hotéis reconhece o valor e a necessidade de uma gestão de pessoas organizada e ativa em um empreendimento hoteleiro. Entretanto, quando aprofundamos nas técnicas e métodos, observamos que não há um padrão referente à gestão de pessoas dentro desses empreendimentos. O questionamento sobre as atividades realizadas por este departamento ilustra que o pensamento organizacional volta-se ao recrutamento, seleção e registro de pessoal, sintomas de resquícios do antigo sistema de pessoal conhecido como Recursos Humanos, uma conclusão que também pode ser construída a partir de estudos na literatura especializada que, em alguns casos, não faz clara distinção entre os dois.

Vale ressaltar que, mesmo os gestores afirmando que os recursos humanos são importantes para a cultura organizacional, a maioria dos hotéis convidados a participar da pesquisa não respondeu aos questionários, o que indica uma falta de interesse ou uma grande precaução em fornecer respostas para trabalhos acadêmicos e informações a respeito dos seus funcionários.

Pode-se afirmar também que a visão da gestão de pessoas dentro de ambiente hoteleiro ainda encontra-se limitada, não contribuindo para a funcionalidade, conforme descrito do decorrer do artigo, de atuar como suporte, assessorando os gerentes de linhas. O que se percebe são práticas apenas burocráticas de atividades voltadas apenas para contratação, principalmente no que se refere à documentação e ao pagamento. Os gestores hoteleiros ainda não percebem – ou não atuam no sentido de – que a gestão de pessoas faça parte do seu planejamento estratégico, representando uma vantagem competitiva, tão defendida pelos teóricos.

A gestão de pessoas possui uma complexidade que não permite que se encerre a discussão em apenas um artigo, portanto, se faz necessário um maior aprofundamento para se chegar a uma análise mais completa sobre o tema. Sugere-se dessa forma, que sejam realizadas pesquisas futuras aprofundadas, abordando também a visão do funcionário. Lembrando que há poucos estudos relacionando estas duas áreas de conhecimento – gestão hoteleira e gestão de pessoas –, o que dificultou a melhor compreensão da relação entre elas. Porém, buscou-se trazer os subsistemas da GP e suas contribuições para os empreendimentos hoteleiros.

Dessa forma, acredita-se que a provisão, que é o processo onde é feito o planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas, pode contribuir no ambiente hoteleiro com contratações de profissionais com formação e conhecimento na funcionalidade da hotelaria, não apenas em relação ao processo tangível, mas também com sensibilidade para compreender que cada atendimento e serviço prestado possui uma singularidade. Nos hotéis pesquisados, percebe-se pouca atuação dessa prática, que passa quase despercebida.

A aplicação, que é a prática da gestão pessoas responsável pela descrição e análise de cargos e avaliação do desempenho, contribui para a satisfação do colaborador, fazendo com que ocupe cargos compatíveis com sua qualificação e, conseqüentemente, com uma remuneração esperada. Apesar dos hotéis pesquisados dizerem que avaliam o desempenho dos seus funcionários, não há evidência de mudanças ou promoções para os funcionários que se destacam, além de ser ineficaz a descrição de análise de cargos durante as contratações.

Já a manutenção, processo da gestão de pessoas referente à remuneração e benefícios, segurança do colaborador, além das relações trabalhistas, traz uma contribuição importante, pois, um dos primeiros interesses no processo seletivo pode ser a remuneração. Porém, um ambiente de trabalho desagradável, sem um local adequado para descanso do funcionário, e o desrespeito quanto aos dias de pagamento podem ser motivos que justifiquem a rotatividade de pessoal observada nos hotéis atualmente. Este subsistema é o mais evidente nos questionários aplicados, isso deve ser atribuído as cobranças dos órgãos de fiscalização de higiene saúde e segurança, no entanto, outras práticas de motivação e satisfação dos colaboradores ainda são ineficientes.

Outra prática de gestão de pessoas muito discutida e pouco praticada é o desenvolvimento, em que se trabalha o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos colaboradores no ambiente organizacional. Afinal, sua atuação irá contribuir diretamente para a qualidade nos serviços prestados, ou seja, com a satisfação do cliente, pois funcionários treinados e capacitados trabalham com maior eficácia e eficiência. Segundo as respostas dos gestores nos questionários aplicados, essa prática ainda é inconstante, sendo algo preocupante, pois prejudica diretamente os serviços e atendimentos nos hotéis.

O monitoramento não foi abordando diretamente nos questionários já que é uma prática específica e burocrática do setor de gestão de pessoas, assim, pode-se dizer que por

não haver um setor próprio e possuir falhas na maioria das práticas nos hotéis pesquisados, acredita-se que este subsistema também é falho e/ou inexistente.

Por fim, buscando responder à problemática inicial sobre as práticas de gestão de pessoas e sua contribuição para os hotéis do segmento de negócios, afirma-se que a gestão de pessoas é um grande diferencial competitivo dentro do ambiente hoteleiro, pois para um setor que vende serviços, como é o caso da hotelaria, os seus principais atores são os funcionários, sendo que todos os setores e cargos possuem relevância para o funcionamento deste espetáculo que é o setor hoteleiro.

REFERÊNCIAS

ABIH-BA, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da Bahia. **Turismo de negócios cresce 25% e gera oportunidade para pequenas empresas**. Publicado em 31 mai. 2011. Disponível em: <<http://www.abihbahia.org.br/associacao-brasileira-da-industria-de-hoteis-da-bahia/dicas-e-informacoes/index.php?id=709>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

ANDRADE, N.; BRITO, P. L. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC, 2000.

ARAÚJO, L. C. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSIS, F. A. A. **Práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro de Juiz de Fora-MG**. Monografia (Especialização) – Universidade de Brasília, Centro de Excelência em Turismo, 2009. Disponível em: <<http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/1009>>. Acesso em: 3 mar. 2013.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Segmentação do turismo: Marcos Conceituais**. Brasília: Ministério do Turismo, 2006.

_____. **Estudos da competitividade do turismo brasileiro: serviços de hospedagem**. Disponível em:

<http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/SERVIXOS_DE_HOSPEDAGEM.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2014.

_____. **Turismo de negócios e eventos: orientações básicas**. 2ª Ed. Disponível em:

<http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Negxcios_e_Eventos_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2104.

BUHLER, L. V. **Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR)**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2009. Disponível em: <<http://www.ucs.br/site/pos-graduacao/formacao-stricto-sensu/turismo/dissertacoes/turismo-tede/?id=303>>. Acesso em: 29 mai. 2014.

CAMPOS, Luiz C. de A. M.; GONCALVES, Maria H. B. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.

CAON, Mauro. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria**. São Paulo: Atlas, 2008

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

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

_____. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CASTRO, M. S. de. **Administração de recursos humanos na hotelaria um estudo em quatro empresas de Niterói**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Niterói, 2007. Disponível em: <<http://www.proac.uff.br/turismo/administracao-de-recursos-humanos-na-hotelaria-um-estudo-em-quatro-empresas-de-niteroi>>. Acesso em: 25 mai. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Cidade: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003

COIMBRA, R. **Assassinatos na hotelaria ou como perder seu hóspede em 8 capítulos**. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: Papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Senac, 1996.

HOPNER, A. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12747/000632042.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2014

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

OLIVEIRA, G. B.; SPENA, R. **Serviços em hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

POWERS, T.; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2004.

SANCHO, A. **Introdução ao turismo:** Organização Mundial do Turismo. São Paulo: Roca, 2001.

SINDHOTEIS, Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Apart-Hotéis, Residence-Hotéis, Restaurante, Bares e Similares da cidade do Salvador e Região. **Baixa remuneração e desqualificação da mão de obra resulta em rotatividade na categoria.** Publicado em 18 mar. 2014. Disponível em: <<http://www.sindhoteis.org.br/2014/03/baixa-remuneracao-e-desqualificacao-da-mao-de-obra-resulta-em-rotatividade-na-categoria/>>. Acesso em: 27 mai. 2014.